وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة أكلي محند أولحاج - البويرة-

كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير

تخصص: إدارة الأعمال

الموضوع

مساهمة المواصفات القياسية العالمية (iso) في تحقيق وتنمية الميزة التنافسية في المؤسسة الإقتصادية

- دراسة حالة مؤسسة **condor** إلكترونيك -

من إعداد الطالب: بن العربي حمزة

تحت إشراف: الدكتور قرومي حميد

لجنة المناقشة :

أد- شعباني إ سماعيل	أستاذ التعليم العالي	جامعة الجزائر	رئيسا
د- قرومي حميد	أستاذ محاضر (أ)	جامعة البويرة	مشرفا
د- عرابة رابح	أستاذ محاضر (أ)	المركز الجامعي تيبازة	ممتحنا
د- شيخي بلال	أستاذ محاضر (أ)	جامعة بومرداس	ممتحنا
د- أوكيل رابح	أستاذ محاضر (ب)	جامعة البويرة	ممتحنا

السنة الجامعية : 2014- 2015.

بسم الله الرحمن الرحيم

إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى:

الوالدين الكريمين حفظهما الله وأطال من عمرهما.

كل أفراد العائلة كل باسمه.

كل زملائي الذين عرفتهم في حياتي.

كل زملائي في الدراسة "" دفعة ماجستير إدارة الأعمال 2012"".

كل الأساتذة وطلبة العلم.

شكر و تقدير

أرفع بالغ الشكر وعظيم الامتنان للكريم المنان على فضله وتوفيقه لي في أداء هذا العمل المتواضع.

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من كان له أثر في تحسين وتقويم هذا العمل المتواضع وأخص بالذكر الأستاذ المشرف قرومي حميد الذي كانت لتوجيهاته القيمة الأثر الفعال في انجاز هذا العمل المتواضع.

كما أتقدم بالشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة الموقرة الذين قبلوا وتحملوا عناء قراءة المذكرة وتفحصها ومناقشتها.

كما لا يفوتني أن أعبر عن خالص الشكر إلى كافة إطارات وعمال مؤسسة condor وبالأخص مدير الجودة ومساعديه.

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من موظفي مكتبة جامعة سطيف و موظفي مكتبة جامعة الجزائر3 الذين أمدوني بيد العون و إتاحتهم لي كل الظروف لأجل الاستفادة من المراجع.

ملخص الدراسة.

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح مساهمة تبني المواصفات العالمية لأنظمة إدارة الجودة (iso 9001) في تحقيق وتنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية والرفع من قدراتها التنافسية، وللوصول إلى ذلك تعرضنا في هذه الدراسة إلى جزء نظري تناولنا فيه الإطار الفكري والنظري للجودة، ماهية المواصفات العالمية لأنظمة إدارة الجودة (iso 9001) ومتطلبات تطبيقها، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ومصادرها، ولقد توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى نتيجة مفادها أن تبني المؤسسة الاقتصادية لمواصفات (iso 9001) والالتزام بمتطلباتها ومبادئها يساهم في رفع القدرة التنافسية للمؤسسة ويسمح لها ببناء ميزة تنافسية وتحقيق التميز عن المنافسين، ولتدعيم ما جاء في الجانب النظري قمنا بإجراء دراسة تطبيقية على إحدى المؤسسات الجزائرية الحاصلة على شهادة (iso 9001) وهي مؤسسة condor لصناعة وتسويق الأجهزة الالكترونية بغية الوقوف على مدى مساهمة تبني المؤسسة لهذه المواصفات في دعم تنافسيتها وتحقيق التميز من خلال دراسة وتحليل الوضعية التنافسية للمؤسسة قبل وبعد حصولها على شهادة (iso 9001).

الكلمات المفتاحية: الجودة، مواصفات (iso 9001)، الميزة التنافسية، القدرة التنافسية.

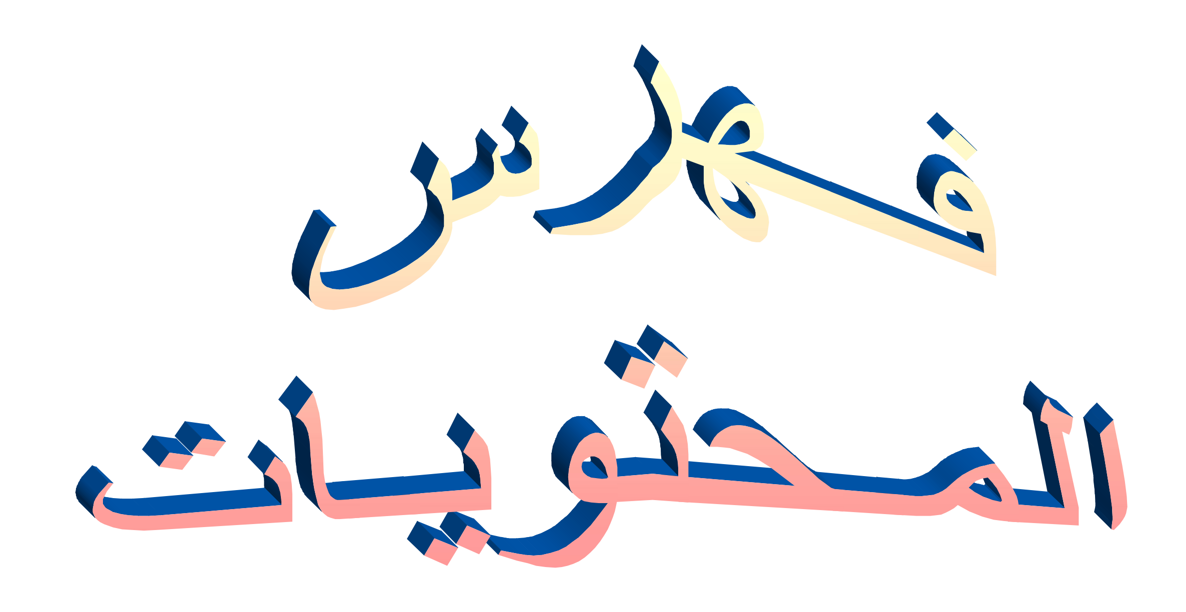
***Résumé** : Cette étude vise à clarifier la contribution de l'adoption de normes internationales du système de management de la qualité (ISO 9001) dans la recherche et le développement de l'avantage concurrentiel de l’entreprise économique et la levée de sa compétitivité, et pour y parvenir nous avons organisé notre travail sur deux aspects, dans la partie théorique nous avons traité le cadre intellectuel et théorique de la qualité, la nature des normes internationales du système de management de la qualité (ISO 9001) et les exigences de leur application, l'avantage concurrentiel de l'entreprise économique et ses sources, et nous somme arrivés dans cette étude à la conclusion que l'adoption de la spécification (ISO 9001) et la conformité à ses exigences et principes contribue à augmenter la compétitivité de l'entreprise et lui permettre de bâtir un avantage concurrentiel et atteindre l'excellence, et pour renforcer ce qui est venu dans la partie théorique, nous avons mené une étude pratique sur l'un des entreprises algériennes gagnants de la certification (ISO 9001),qui est l’entreprise condor pour la fabrication et la commercialisation de dispositifs électroniques afin de déterminer l'ampleur de la contribution de l'adoption de l'entreprise de ces spécifications à l'appui de sa compétitivité et d'atteindre l'excellence à travers l'étude et l'analyse de la position concurrentielle de l'entreprise avant et après avoir reçu le certificat (ISO 9001).*

***Mots clés:** la qualité, spécification (ISO 9001), l'avantage concurrentiel, la compétitivité.*

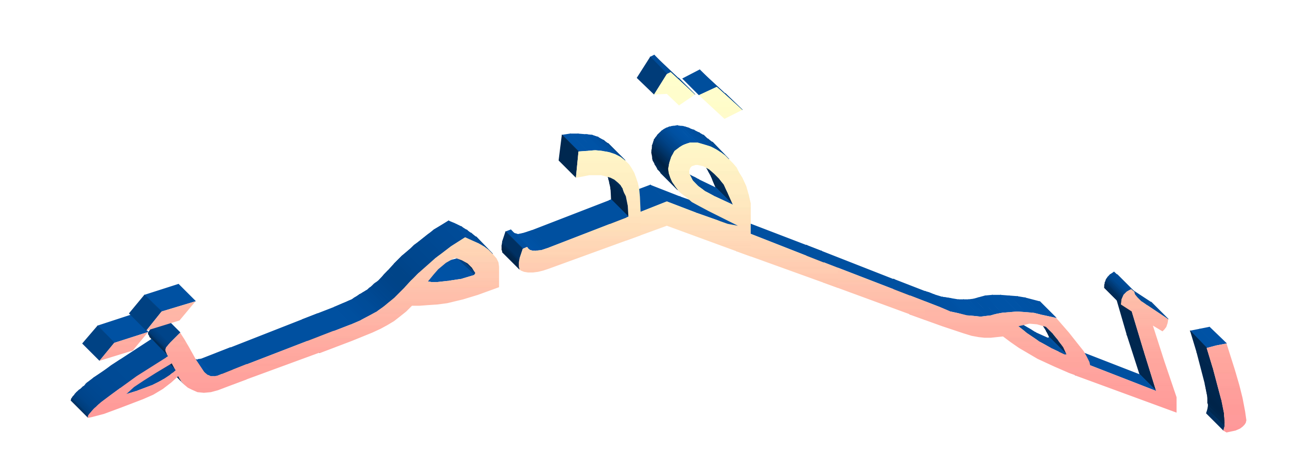
فهرس
الجداول والاشكال

قائمة الجداول

قائمة الأشكال.


فهرس
المحتويات

فهرس المحتويات.


المقدمة

مقدمة.

تميز النصف الثاني من القرن العشرين وخصوصا العشريتين الأخيرتين منه بمجموعة من التغيرات اتضحت مظاهرها في كافة المجالات الاقتصادية، التكنولوجية، الاجتماعية الثقافية والسياسية، ومن أهم هذه الظواهر، الانفتاح العالمي وتحرير التجارة الدولية وإزالة كافة الحواجز والقيود أمام انتقال السلع والخدمات ورؤوس الأموال، التطور التكنولوجي السريع وتعدد المنتجات المعروضة كما ونوعا.

كل هذه العوامل أدت إلى منافسة شديدة بين المؤسسات الاقتصادية وعلى الصعيدين المحلي والعالمي، وجعلتها تتهافت وتتسابق من أجل جذب العملاء وكسب رضاهم وولائهم.

إن ما يجب أن يدركه مسؤولوا مؤسساتنا الاقتصادية اليوم هو أن بقاء مؤسساتهم يرتبط أكثر فأكثر بمدى قابليتها وسرعتها في التفاعل مع محيط غير مستقر تماما ويعد أكثر تهديدا، ومن المؤكد أن الوسيلة الأكثر فعالية في ذلك هي تحقيق وتطوير قدراتها التنافسية والتي تتعدد مجالاتها، إذ لا تكتفي المؤسسة مثلا بأن تكون لها ميزة تنافسية في مجال التكاليف، أو التسويق، أو الإنتاج...الخ، بل يجب أن تكون كذلك وفي جميع المجالات، خاصة مع شروع الجزائر لانضمامها لمنظمة التجارة العالمية والشراكة الأورو متوسطية.

و في هذه الآونة برزت إدارة التطوير التنظيمي واكتسبت أهمية كبيرة باعتبارها الوسيلة التي تحقق التوافق بين المتغيرات الداخلية والخارجية للمؤسسة، وتساعدها على التكيف ومواكبة التطورات المستمرة وكذلك الحفاظ على حصتها السوقية ثم توسيعها من خلال كسب عدد أكبر من العملاء.

وتماشيا مع كل هذه الظروف والتطورات المحيطة بالمؤسسات الاقتصادية ظهرت مفاهيم إدارية ومناهج جديدة ومختلفة لإدارة التطوير التنظيمي كانت بمثابة الحلول أو السبل التي تمكن هذه المؤسسات من البقاء والاستمرار نذكر منها، الشراكة، الاندماج العمودي، إخراج بعض الأنشطة المرتفعة التكاليف وغيرها، غير أن هذه المناهج أو الأساليب رغم نجاحها في البداية إلا أنها بدأت تفقد فعاليتها وذلك بسبب تأثر العميل بالتطورات المحيطة به مما أدى إلى تغيير أذواقه واحتياجاته خصوصا بعدما أصبح بإمكانه الإطلاع على مختلف منتجات دول العالم والخصائص التي تتميز بها سواءا ما يتعلق بالسعر أو الجودة أو الخدمات والمنافع التي تقدمها، وذلك نتيجة تطور وسائل الإعلام والاتصال وبالأخص شبكة الإنترنيت، بالتالي أصبح العميل يفاضل بين السلع والخدمات ليس فقط على أساس السعر كما كان عليه في السابق وإنما أصبح يختار المنتجات ذات الجودة

العالية، وهذا ما أوجب الاهتمام أكثر فأكثر بجانب الجودة مما دفع بالمفكرين و مسؤولوا المؤسسات الاقتصادية على حد سواء إلى البحث عن أساليب وتطبيقات تهتم بالجودة وبإدارة الجودة.

إن هذا لا يعني أن مفهوم الجودة وإدارة الجودة لم يظهرا إلا في النصف الثاني من القرن العشرين فقد ظهرت في مطلع هذا القرن ومع ظهور الإدارة العلمية، عملية فحص ومراقبة الجودة ثم بعدها في سنوات الثلاثينات عملية الرقابة الإحصائية على الجودة، إلا أن هاتين العمليتين تعتمدان على مراقبة وفحص جودة المنتوج النهائي وهذا يعني الكشف عن المنتجات التي بها عيوب أو أخطاء حتى لا تصل إلى السوق وكل هذه الوحدات تعتبر خسارة وتكاليف إضافية للمؤسسات الاقتصادية ثم ظهرت بعد ذلك وظيفة تأكيد الجودة والتي تعمل على ضمان الجودة ومتابعتها ضمن وظيفتي الإنتاج والتخزين، كما تهتم بالعملاء من خلال استقبال وتحليل شكاويهم والقيام بالتصحيحات اللازمة، إلا أن هذا لم يمنع المفكرين من البحث عن أساليب وتطبيقات أخرى أكثر فعالية تتماشى مع التطورات والتغيرات باعتمادها على التحسين المستمر حتى تكون أكثر مرونة واستجابة لبيئة الأعمال وتهتم بجودة جميع عناصر المؤسسة وجميع وظائفها ومراحلها الإنتاجية، وتجمعت كل هذه المبادئ في نظام المواصفات العالمية لأنظمة ادارة الجودة (iso 9000) والذي يهتم بتأكيد وضمان الجودة وذلك من خلال نصه لمجموعة من المعايير تتضمن شروط أو مبادئ خاصة بوظائف المؤسسة وإذا تم الالتزام بها من طرف المؤسسات الاقتصادية فإنها تحصل على شهادة تؤكد أن منتجاتها تتميز بجودة ذات مواصفات عالمية.

1- إشكالية البحث.

و انطلاقا من هاتين الفكرتين البسيطتين حول نظام المواصفات العالمية لأنظمة ادارة الجودة (iso 9001) والبيئة التنافسية التي تنشط فيها المؤسسات الاقتصادية حاليا، فإن محتوى دراستنا يتمثل في محاولة للإجابة على الإشكالية التالية:

"ما مدى مساهمة نظام المواصفات القياسية العالمية (iso 9001) في تحقيق وتنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية؟".

و يمكننا الإجابة على هذه الإشكالية من خلال الإجابة على الأسئلة الفرعية التالية:

- ماذا نعني بالجودة وفيما تكمن أهميتها بالنسبة للمؤسسة؟
- ما المقصود بنظام المواصفات العالمية لأنظمة ادارة الجودة (iso 9001)؟
- ماذا نعني بالميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية؟ وما هي مصادرها؟

- إلى أي مدى يساهم تبني المواصفات العالمية لأنظمة ادارة الجودة (iso 9001) وتطبيق مبادئه في تحقيق وتنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية؟

2- فرضيات البحث.

ولمعالجة الموضوع والإجابة على هذه التساؤلات ننطلق من الفرضيات التالية:

- تشير الجودة إلى مجموعة من الخصائص والمميزات التي تتوفر في المنتجات والخدمات و التي تجعلهما قادرين على تلبية احتياجات ورغبات العملاء وتحقيق رضاهم.

- تعتبر المواصفات العالمية لأنظمة ادارة الجودة (iso 9001) أسلوب لإدارة الجودة يتسم بمجموعة من الخصائص أو المبادئ، حيث يركز اهتمامه على التوجه نحو العميل و جعل رضاه هدفه الأسمى الذي يسعى لتحقيقه.

- الميزة التنافسية عبارة عن إستثمار لمجموعة الأصول المادية و البشرية والتكنولوجية بهدف إنتاج قيمة للعملاء تلبي رغباتهم، وبالتالي تحقيق التميز عن المنافسين.

- يساهم تبني المواصفات العالمية لأنظمة ادارة الجودة (iso 9001) في تحقيق وتنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ورفع قدراتها التنافسية من خلال تركيزه على العملاء والتحسين المستمر في العمليات، والإدارة الكفؤة للموارد، وتشجيع الإبداع.

3- أهمية البحث.

- تتمثل الأهمية الكبرى لهذا البحث في توضيح الدور الذي تلعبه المواصفات العالمية لأنظمة إدارة الجودة (iso 9001) في تحسين تنافسية المؤسسة، و توضيح أساليب التطبيق الجيد له.

- محاولة حل المشاكل التي تواجه المؤسسات الاقتصادية، والتي تتعلق بالإنتاجية والجودة و خاصة المؤسسات الإنتاجية الجزائرية.

- الضرورة التي يفرضها واقع التنافس الذي تنشط فيه المؤسسات الاقتصادية حاليا وذلك باعتبار التميز هدف وغاية هذه الأخيرة و محصلة جهودها.

4- أهداف البحث.

تتلخص الأهداف التي نلتمس الوصول إليها من خلال هذه الدراسة فيما يلي:

- الإشارة إلى الظروف البيئية المعقدة والصعبة التي تمر بها المؤسسات الاقتصادية في الوقت الراهن ودور تبني نظام إدارة الجودة في ظل هذه الظروف.

- توضيح كل المفاهيم المتعلقة بالمواصفات العالمية لأنظمة ادارة الجودة.

- التعرف على مصادر الميزة التنافسية وأبعادها المختلفة.

- توضيح البناء الفكري الذي يتم بمقتضاه، إنشاء الميزة التنافسية و المحافظة عليها في ظل بيئة تتميز بالتغير المستمر.

- نسعى أيضا من خلال هذه الدراسة إلى تبيان الأساليب التي تساعد المؤسسة الجزائرية في إنجاح تطبيق مبادئ المواصفات العالمية لأنظمة ادارة الجودة و جعل رضا العميل في قمة أولويات المؤسسة التي تهدف إلى رفع أدائها و تحقيق التميز.

- إضافة إلى ذلك فإن هذا البحث يهدف إلى إبراز أثر تطبيق مبادئ المواصفات العالمية لأنظمة ادارة الجودة (iso 9001) على أداء وتنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

5- الدراسات السابقة.

حسب اطلاع الباحث وفي حدود ما توفر لديه من معلومات ومراجع حول موضوع البحث، هناك العديد من الدراسات والبحوث العلمية التي أنجزت في مختلف جامعات الوطن تناولت موضوع التنافسية والميزة التنافسية، إلا أن القليل منها أشارت إلى دور نظام ادارة الجودة في دعم تنافسية المؤسسة الاقتصادية وتحقيقها للميزة التنافسية، ومنها على سبيل المثال نذكر:

- دراسة سملالي يحيضة، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، سنة 2005، تحت عنوان " اثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية – مدخل الجودة والمعرفة- "، حيث طرح الباحث الإشكالية التالية: هل يمكن للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية من خلال تسيير وتنمية الكفاءات وتسيير المعرفة وتسيير الجودة الشاملة إن يؤثر على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ؟ وخلص الباحث إلى نتيجة مفادها ضرورة اعتماد المؤسسة لنظام التسيير الاستراتيجي للمعرفة والجودة من أجل تحقيق التكيف ومواكبة التحولات التنافسية المتسارعة.

- دراسة بومدين يوسف، أطروحة دكتوراه، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، سنة 2006، وجاءت الدراسة تحت عنوان " دراسة اثر ادارة الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات الاقتصادية "، حيث حاول الباحث الإجابة على الإشكالية المتمثلة في: كيف يمكن لمدخل ادارة الجودة الشاملة إن يعمل على بناء وتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية؟ وتوصل الباحث إلى عدة نتائج أهمها إن مفاهيم ادارة الجودة الشاملة كفلسفة

إدارية ونظام شامل ومتكامل، يسمح للمؤسسة بفهم وتقييم بيئتها الخارجية مما يسمح لها بتحسين أدائها، كما اعتبر نظام ادارة الجودة الشاملة الأسلوب الأنجع للتكيف مع التغيرات ومواجهة التحديات.

- **دراسة أحمد بلايلي،** أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص ادارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، سنة 2007، وكان البحث بعنوان " الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية بين مواردها الخاصة وبيئتها الخارجية "، حيث تمثلت إشكالية البحث في: كيف يمكن للمؤسسة الاقتصادية في مواجهة التحديات البيئية الراهنة وقوى المنافسة المختلفة بالاعتماد على مواردها الخاصة إن تحقق الميزة التنافسية المستدامة ؟ وخلص الباحث إلى إن الموارد الإستراتيجية والكفاءات تشكل أساسا ومرتكزا للميزة التنافسية، وان تحقيق ميزة تنافسية مستدامة يمر عبر تبني إستراتيجية تنافسية تركز على الموارد الإستراتيجية للمؤسسة وتأخذ بعين الاعتبار تأثيرات هيكل الصناعة.

- **دراسة علالي مليكة،** رسالة ماجستير، تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، سنة 2004، تحت عنوان " أهمية الجودة الشاملة ومواصفات الايزو في تنافسية المؤسسة "، وحاولت الباحثة من خلال دراستها الإجابة على الإشكالية المتمثلة في: ما أهمية الجودة الشاملة ومواصفات الايزو في تنافسية المؤسسة ؟ وتوصلت الباحثة إلى إن الجودة هي أهم وسيلة لجذب الزبائن وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة، ولهذا أصبح تحقيق الجودة مسعى العديد من المؤسسات الاقتصادية من خلال تبنيها لفلسفة ادارة الجودة الشاملة ونظام الايزو.

- **دراسة العيهار فلة،** رسالة ماجستير، تخصص ادارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، سنة 2005، وحملت الدراسة عنوان " دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة "، وعالجت الباحثة الإشكالية التالية: ما هو دور الجودة في بناء وتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة ؟ وخلصت الدراسة إلى نتيجة مفادها إن الجودة هي مسؤولية الجميع، مساهمة الجودة في بناء الميزة التنافسية لارتباطها برضا الزبائن، الجودة يتم تحقيقها قبل وأثناء وبعد العملية الإنتاجية.

وما يميز دراستنا عن باقي الدراسات السابقة هو كون هذه الأخيرة لم تتطرق إلى دور الالتزام بالمواصفات العالمية لأنظمة ادارة الجودة في تحقيق وتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية حيث اعتبرت معظم هذه الدراسات الالتزام بالمواصفات العالمية لأنظمة ادارة الجودة والحصول

على شهادة المطابقة ما هو الا بداية الطريق (الخطوة الأولى) لتبني فلسفة أو نظام ادارة الجودة الشاملة الذي يؤدي إلى تحقيق الجودة في كل أنشطة ووظائف المؤسسة ومن ثم تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

6- حدود البحث.

وهي تشمل الحدود الموضوعية، المكانية، والزمنية.

- الحدود الموضوعية: لقد أصدرت المنظمة العالمية (iso) منذ نشأتها عدة مواصفات قياسية منها ما هو خاص بأنظمة ادارة الجودة، أنظمة ادارة البيئة، والمسؤولية الاجتماعية، الا أن بحثنا انصب أساسا على معالجة موضوع مساهمة الالتزام بالمواصفات العالمية لأنظمة ادارة الجودة (iso 9001) والحصول على شهادة المطابقة في تحقيق وتنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.

- الحدود المكانية: اقتصر المجال المكاني الذي اخترناه للقيام بالدراسة الميدانية على المؤسسة الجزائرية الحائزة على شهادة الايزو، وأخذنا كنموذج مؤسسة (condor) لإنتاج وتسويق الأجهزة الالكترونية الحائزة على شهادة (iso 9001/ 2000) سنة 2007.

- الحدود الزمنية: بغية الإحاطة بإشكالية البحث والوصول إلى نتائج واستنتاجات عملية تثبت أو تنفي صحة الفرضيات، فقد شملت دراستنا الفترة الممتدة ما بين (2003- 2013).

7- مبررات إختيار موضوع البحث.

إن اختيارنا للموضوع كان وراءه عدة مبررات ودوافع يكمن أهمها فيما يلي:

- علاقة موضوع البحث بالتخصص.
- حداثة الموضوع وأهميته.
- عدم وجود دراسات سابقة (أو قلتها) التي تناولت العلاقة بين الالتزام بالمواصفات العالمية (iso9001) والحصول على شهادة المطابقة وتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، ماعدا بعض المقالات والأوراق البحثية المقدمة في المؤتمرات.
- ما يحمله موضوع الجودة من اهتمام باعتباره أحد متطلبات الدخول إلى الأسواق العالمية.
- زيادة الاهتمام بمتطلبات وسبل تحقيق الجودة.
- اشتداد المنافسة بين المؤسسات وسعي هذه الأخيرة نحو تحقيق التفوق والتميز في أدائها.

8- صعوبات البحث.

تتلخص أهم الصعوبات التي واجهناها خلال انجازنا لهذا البحث في:

- ندرة المراجع التي تتناول مفهوم الجودة وطرق تحقيقها، إذ نجد أن أغلب المراجع تتناول موضوع الجودة كنظام وكفلسفة إدارية.

- قلة المراجع التي تتناول موضوع الميزة التنافسية، إن لم نقل أنها مفقودة.

- طبيعة الموضوع في حد ذاته والذي يحمل قدرا من التعقيد والغموض وصعوبة الإلمام بكل الجوانب المتعلقة به.

- عدم تمكننا من الحصول على المعلومات الكافية حول الدراسة التطبيقية وذلك نظرا لطول الفترة التي شملتها الدراسة (2003-2013) من جهة، وعدم توفر المعلومات بشكل كاف عن نتائج وأداء المؤسسة في فترة ما قبل تبنيها لنظام ادارة الجودة (2003-2007) من جهة أخرى.

- التحفظ عن تقديم بعض المعلومات من قبل مسؤولي المؤسسة وخاصة فيما يتعلق بجانب تكلفة الإنتاج.

- تضارب وعدم موثوقية المعلومات أحيانا مما أثر على جودة المعلومات المقدمة وخاصة فيما يخص المعلومات المتعلقة بالحصة السوقية للمؤسسة.

9- منهج وأدوات البحث.

اعتمدنا في تحليلنا لموضوع الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بغية تقديم الإطار الفكري والنظري لكل من الجودة، نظام ادارة الجودة، ومختلف الجوانب المتعلقة بالميزة التنافسية، ولتدعيم الجزء النظري من هذا الموضوع تم الاعتماد على منهج دراسة حالة، وفيها حاولنا معرفة مدى مساهمة الالتزام بالمواصفات العالمية لأنظمة ادارة الجودة والحصول على شهادة المطابقة في تعزيز تنافسية وتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة، حيث تم إجراء مقارنة بين وضعية الأداء التنافسي لمؤسسة (condor) للالكترونيات قبل وبعد حصولها على شهادة (iso 9001).

ولتحقيق منهجية هذه الدراسة تم الاعتماد على الأدوات ومصادر البيانات التالية:

- البحث المكتبي (كتب، مقالات، ملتقيات، مجلات، دوريات، أطروحات ورسائل جامعية).

- المقابلات الشخصية.

- وثائق وسجلات المؤسسة محل الدراسة.

- مواقع الكترونية.

10- هيكل البحث.

من أجل معالجة الإشكالية واختبار صحة الفرضيات وتحقيق أهداف الدراسة والإحاطة الشاملة بالموضوع، تم تجزئة الدراسة إلى أربعة فصول حيث:

- جاء الفصل الأول كمدخل إلى نظام إدارة الجودة، حيث تناولنا فيه التطور التاريخي لمفهوم الجودة، متطلبات تحقيق الجودة والعوامل المؤثرة فيها، إلى جانب بعض الأساليب والتقنيات المستخدمة في تحسين جودة المنتجات والخدمات.

- أما الفصل الثاني فخصصناه لدراسة المواصفات العالمية لأنظمة ادارة الجودة (iso 9001) حيث تطرقنا فيه إلى كل من ماهية هذه المواصفات ومبادئها، متطلبات تطبيق هذه المواصفات، بالإضافة إلى مراحل تأهيل المؤسسات لتطبيق هذه المواصفات والحصول على شهادة المطابقة.

- وكان الفصل الثالث حول الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، حيث تناولنا فيه كل من ماهية المنافسة والتنافسية والميزة التنافسية، مصادر تحقيق الميزة التنافسية، ثم في الأخير تطرقنا إلى دور كل من الجودة و (iso 9001) في تحقيق وتنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.

- وتناولنا في الفصل الرابع دراسة مساهمة تبني المؤسسة الاقتصادية للمواصفات العالمية لأنظمة ادارة الجودة (iso 9001) وحصولها على شهادة المطابقة في رفع قدراتها التنافسية وتحقيق وتنمية ميزتها التنافسية، حيث قمنا بدراسة حالة مؤسسة (condor) للصناعات الالكترونية.

وفي الأخير نقدم تلخيص لأهم ما تناولته الدراسة في خاتمة تتضمن جملة من النتائج التي توصلنا إليها وكذلك أهم التوصيات، إلى جانب الآفاق المستقبلية للبحث.

الفصل الأول:

الاطار الفكري والنظري للجودة

مقدمة الفصل.

إن الأهمية الكبيرة التي يحظى بها مصطلح الجودة في الوقت الراهن لا تعكس بتاتا المكانة التي احتلتها في الماضي، فحتى نهاية الستينات من القرن العشرين لم يكن للجودة مكانا بين المصطلحات الإدارية، ففي سوق كان يطغى فيه الطلب على العرض كان التحكم في تقنيات الإنتاج أولى اهتمامات مسؤولوا المؤسسات الاقتصادية، غير أنه ابتدءا من السبعينات أخذت الأمور منحا آخر، أين أصبح هدف هاته المؤسسات إرضاء عملاءها، حيث اعتبرت جودة المنتجات والعمليات والأنشطة السبيل لتحقيق هذا الهدف وخاصة في الوقت الراهن أين تشهد بيئة الأعمال عدة تحولات فضلا عن ازدياد وعي العميل.

كل هذه المتغيرات فرضت على المؤسسة الاقتصادية الاهتمام أكثر فأكثر بمفهوم الجودة، وسعت جاهدة إلى تبني وترسيخ مدخل وثقافة الجودة في مختلف أنشطتها وعملياتها.

وبغية الإلمام أكثر بهذا الموضوع، سنتطرق في هذا الفصل إلى عرض أهم المفاهيم الأساسية المرتبطة بالجودة في المبحث الأول، ثم عرض مختلف أنواع التكاليف المرتبطة بالجودة وعملية الرقابة عليها في المبحث الثاني، وصولا إلى شرح أهم الأساليب المستخدمة من قبل المؤسسات الاقتصادية لتحسين جودة منتجاتها وخدماتها في المبحث الثالث، وفي المبحث الرابع والأخير نقدم بعض النماذج الحديثة المفسرة للتميز بالجودة.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الجودة.

لقد أصبحت جودة مخرجات المؤسسة الاقتصادية أمرا حتميا، حيث لم تعد تطرح قضية الوحدات المعيبة بقدر ما تطرح قضية جودة العمليات و الوظائف و الأنشطة، والجودة مفهوم توغلت جذوره في عمق التاريخ، لكنه لم يبرز للوجود كمنهج إلا في القرن 20 من خلال كتابات الأمريكي" E Deming" الذي لقب بأب الجودة.

و للإحاطة أكثر بجوانب هذا المفهوم ركزنا في هذا المبحث على أهم النقاط الأساسية المرتبطة به وذلك من خلال المطالب التالية:

المطلب الأول: ماهية الجودة.

تعتبر الجودة في الوقت الراهن محل اهتمام المؤسسات الاقتصادية، وذلك نتيجة لعدة اعتبارات منها كون الجودة مرتبطة بكل من رضا العملاء وارتفاع حجم المبيعات ومطابقة المنتجات للمواصفات...الخ.

أولا: تعريف الجودة.

يرجع أصل مفهوم الجودة " QUALITY" إلى الكلمة اللاتينية "QUALITAS" والتي تعني طبيعة الشيء وقديما كانت تعني الدقة والإتقان وقد تغير مفهوم الجودة مع تطور علم الادارة، وفيما يلي نقدم بعض التعاريف التي قدمت لمفهوم الجودة.

1- **التعريف الأول:** الجودة هي التوجه إلى إحتياجات العميل الحالية والمستقبلية.[1]

2- **التعريف الثاني:** الجودة هي مدى ملائمة المنتج للاستخدام.[2]

3- **التعريف الثالث:** الجودة هي المطابقة مع المواصفات.[3]

4- **التعريف الرابع:** الجودة هي القدرة على إرضاء العميل.[4]

---

[1]- جوزيف كيلادا، تكامل اعادة الهندسة مع ادارة الجودة الشاملة، ترجمة سرور علي سرور، دار المريخ، الرياض، 2004، ص 62-67.

[2]- الهام يحياوي، الجودة كمدخل لتحسين الأداء الانتاجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية، مجلة الباحث، العدد 05، 2007، ص 47.

[3]- عاقلي فضيلة، الجودة الشاملة والتعلم الالكتروني ، الملتقى الوطني حول تكنولوجيا المعلومات والاتصال، جامعة باتنة، 2003، ص 3.

[4]- احمد بن عيشاوي، ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية، مجلة الباحث، العدد 04، 2006، ص 9.

5- وعرفت المنظمة العالمية للمواصفات (Iso) الجودة على أنها: قدرة مجموعة من الخصائص الجوهرية على إرضاء المتطلبات".[1]

و بالرغم من اختلاف هذه التعاريف إلا أنها تتفق جميعها على مبدأ واحد وهو إرضاء وتلبية رغبات العملاء، حيث أنه في الحقيقة الاختلاف يكمن في كيفية تحقيق هذا الهدف وليس في الهدف بحد ذاته.

ولكي لا يكون الاستخدام الشائع و التعاريف المتعددة للجودة مصدرا للالتباس تجدر بنا الإشارة إلى أن مصطلح الجودة يشير إلى الحقائق التالية:[2]

أ- الجودة المقدرة: وتتعلق بمستوى الجودة التي ترغب كل مؤسسة في تحقيقها.

ب- الجودة المنجزة: وتمثل مستوى الجودة المتحصل عليه وهو قابل للقياس والتحديد باستخدام مؤشرات الجودة.

ج- الجودة المدركة: وهي تترجم أساسا مستوى الجودة الذي شعر به العميل.

د- الجودة المتوقعة: تعكس مستوى الجودة الذي يتوقعه ويرغبه العميل ويتم تحديده من خلال التقرب إلى العميل والاستماع إليه.

وفي ظل هذا التباين قام الباحث "Garvin" بتحديد خمسة مداخل لتعريف الجودة وهي:

- مدخل التفوق: حسب هذا المدخل فان الجودة هي عبارة عن مجموعة من المعايير الخاصة للأداء الممتاز والتي لا تقبل الجدل أو المناقشة، ويشير هذا المدخل إلى أن الأفراد ومن خلال خبراتهم يستطيعون التمييز بين الجودة العالية والجودة المنخفضة عن طريق استخدامهم لمجموعة من المعايير.[3]

- مدخل يعتمد على المنتج: بموجب هذا المدخل ينظر إلى الجودة على أنها القدرة والدقة في قياس الخصائص المطلوبة في المنتج والتي تحقق رغبات العملاء (دقة المواصفات الموضوعة).

---

[1] - Norme internationale, iso9000, système de management qualité, principes et vocabulaire, iso Genève 2005, p 7.

[2]- لومي بودرسة، نحو فهم مفهوم الجودة في الوسط التنظيمي، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، العدد5، 2005، ص 30.

[3]- قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للايزو، مكتبة دار الثقافة، ط1، عمان، 2005، ص 21.

- **مدخل يعتمد على المستخدم:** يقصد بالجودة وفق هذا المدخل بأنها ملائمة المنتج للاستخدام، بمعنى قدرة أداء المنتج للاستخدام وفقا للمواصفات التي تحقق رضا العميل من خلال تقديم أداء أفضل وصفات أدق تشبع رغباته.[1]

- **مدخل يعتمد على التصنيع:** يقصد بالجودة وفق هذا المدخل صنع منتجات خالية من النسب المعيبة من خلال مطابقتها لمواصفات التصميم المطلوبة، ويتم قياس الجودة طبقا للمعايير التي حددتها المؤسسة.

- **مدخل يعتمد على القيمة:** يهدف هذا المدخل إلى تحقيق الجودة من خلال تحديد عناصر السعر أي مدى إدراك الزبون لقيمة المنتج الذي يرغب في الحصول عليه من خلال مقارنة خصائص المنتج بنظرة ذي قيمة عالية، فالجودة يعبر عنها بدرجة التمايز بالسعر المقبول ويحقق السيطرة على متغيراتها بالكلفة المقبولة.[2]

ثانيا: أهمية الجودة.

تعد الجودة من الاهتمامات الكبرى للمؤسسات الاقتصادية وخاصة مع ظروف المنافسة وزيادة وعي الزبون الذي أصبح يعتمد على معيار الجودة كمؤشر لسلوكياته الشرائية بدل السعر، هذا ما يعكس أهمية الجودة بالنسبة للمؤسسة والعميل على حد سواء، وتكمن هذه الأهمية في النقاط التالية:

1- المخاطر التي قد تتحملها المؤسسة جراء عدم إهتمامها وتحقيقها للجودة ونذكر منها:[3]

أ- ارتفاع عدد شكاوي العملاء بسبب عدم تلبية حاجاتهم ورغباتهم.

ب- تراجع حجم الطلب على منتجات المؤسسة.

ج- تؤثر سمعة المؤسسة في السوق.

د- زيادة التكاليف الناجمة عن حالات عدم المطابقة والتعويضات الناجمة عنها.

[1]- بن عيشي عمار، مدى فعالية التدريب في تحقيق الجودة الشاملة، مجلة علوم إنسانية، العدد 04، 2009، ص 4.

[2]- قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للايزو، مرجع سبق ذكره، ص 22.

[3]- احمد سيد مصطفى، إدارة الجودة الشاملة والايزو9000، مطابع الدار الهندسية، مصر، 1998، ص 77- 79.

2- المزايا التي تستفيد منها المؤسسة نتيجة إهتمامها وتحقيقها للجودة وهي:[1]

أ- كسب رضا وولاء العملاء نتيجة تلبية رغباتهم وحاجاتهم.

ب- تحسين سمعة المؤسسة في السوق.

ج- انخفاض التكاليف نتيجة انخفاض حالات عدم المطابقة.

د- تحقيق ميزة تنافسية في قطاع النشاط.

ثالثا: أهداف الجودة.

بشكل عام تسعى المؤسسات الاقتصادية من وراء الجودة إلى تحقيق نوعين من الأهداف هما:[2]

1- أهداف تخدم ضبط الجودة: حيث أن المؤسسات الاقتصادية ترغب في المحافظة على المعايير التي وضعتها لمستوى الجودة مثل الأمان، رضا العملاء...الخ. وهذه المعايير تصاغ على مستوى المؤسسة ككل.

2- أهداف تتعلق بتحسين الجودة: وهي الأهداف التي ترمي إلى الحد من الأخطاء ونسب المعيب من المنتجات، وكذا العمل على تطوير منتجات جديدة تلبي رغبات العملاء الحالية والمتوقعة.

ويمكن تصنيف النوعين السابقين من الأهداف إلى:[3]

أ- الأهداف المتعلقة بالأداء الخارجي للمؤسسة: وهي تتضمن خدمة المجتمع و السوق والبيئة.

ب- الأهداف المتعلقة بالأداء الداخلي للمؤسسة: فهي تتناول قدرة المؤسسة ومدى استجابتها لتغيرات بيئة العمل.

ج- الأهداف المتعلقة بأداء العاملين: فهي تهتم بالمهارات والتحفيز وتطوير العاملين.

د- الأهداف المتعلقة بأداء العمليات: فهي تدور حول فعالية العمليات وقابليتها للضبط.

هـ- الأهداف المتعلقة بأداء المنتج: فهي تهتم بحاجات العملاء والمنافسة.

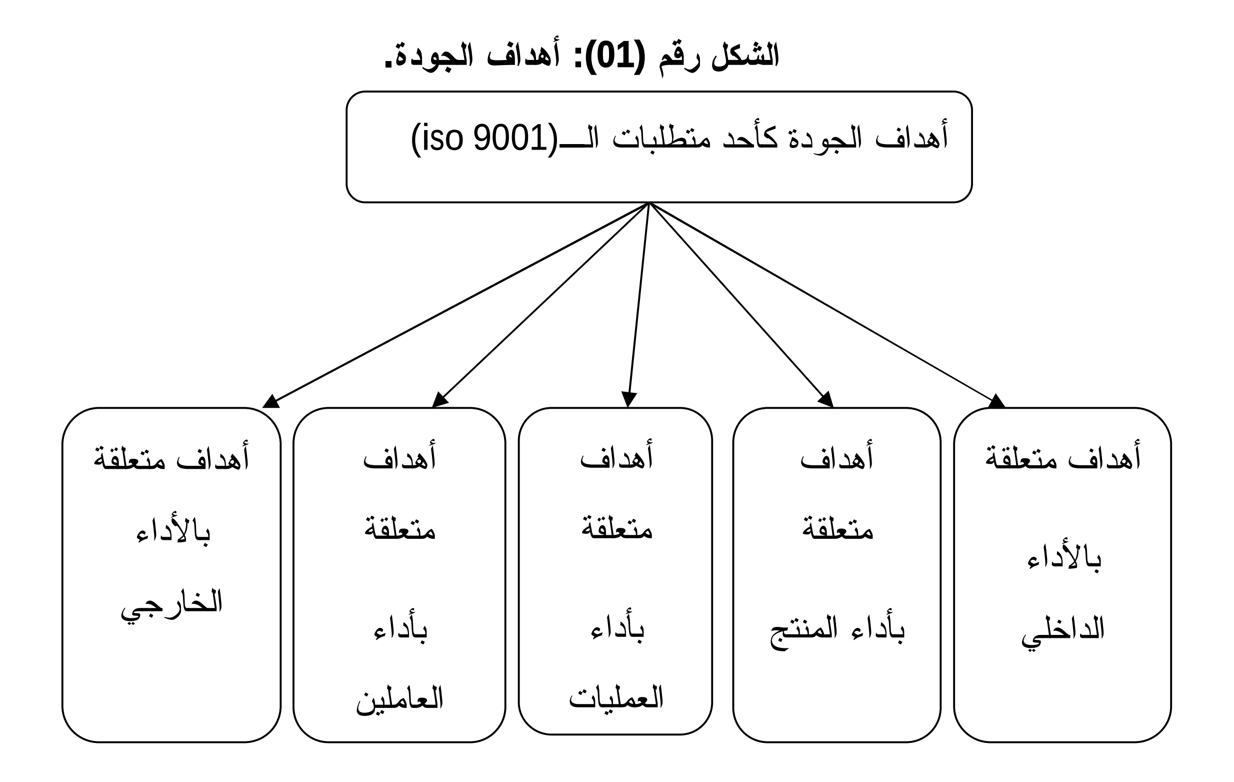
---

[1]- مأمون سليمان الدراركة، طارق الشبلي ، إدارة الجودة الشاملة، دار الصفاء للطباعة والنشر،ط1، عمان، 2001، ص 53- 54.

[2]- محمد عبد الفتاح الصرفي، الإدارة الرائدة، دار الصفاء للنشر، عمان، 2003، ص 206.

[3]- قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات، ط1، دار الشروق للنشر، عمان، 2006، ص 38.

الشكل رقم (01): أهداف الجودة.



- المصدر: محمد عبد الفتاح الصيرفي، الادارة الرائدة، دار الصفاء للنشر، الأردن، 2003، ص 207.

رابعا: أبعاد الجودة.

باعتبار أن الجودة هي القدرة على تلبية رغبات وتوقعات العميل، فان قياسها يتحدد بعدد من الأبعاد أو الخصائص والتي إن توفرت في منتج ما (أو خدمة) إعتبر ذا جودة تؤدي إلى رضا العميل، ويمكن إيجاز هذه الأبعاد فيما يلي:

1- الأداء: خصائص المنتج الأساسية وتحدد انطلاقا من طلبات ورغبات العملاء.[1]

2- المظهر: وهي الخصائص الثانوية للمنتج التي تتمثل في الصفات التي تدعم الوظيفة الأساسية للمنتج، ولهذه الصفات تأثير على قرار الشراء وخاصة عندما تكون المنتجات لا تختلف كثيرا في خصائصها الأساسية.[2]

3- المطابقة: وهي الإنتاج حسب المواصفات المطلوبة أو معايير الصناعة.

4- الاعتمادية:[3] مدى ثبات الأداء بمرور الوقت أو متوسط العمر الذي يتعطل فيه المنتج عن العمل.

[1]- عبد الستار احمد العلي، إدارة الإنتاج والعمليات، دار وائل للنشر، عمان، 2000، ص 510.

[2]- محفوظ احمد جودة، إدارة الجودة الشاملة (مفاهيم وتطبيقات)، دار وائل للنشر، عمان، 2003، ص 21.

[3] - Fréderic canard, management de la qualité, léxtenso édition, paris, 2009, p 24-26.

5- الصلاحية: العمر التشغيلي المتوقع.

6- الخدمات المقدمة: حل المشكلات والاهتمام بشكاوي العملاء.

7- الجمالية: إحساس العميل بالخصائص المفضلة لديه، ويهتم هذا البعد بالشكل العام للمنتج والكماليات التي يحتويها.

8- الجودة المدركة: وهنا يستخدم العميل إدراكه الخاص في الحكم على جودة المنتج، وهنا يعتمد على عدة مقاييس منها انطباعات الآخرين وخبراته السابقة.[1]

أما في ما يخص أبعاد جودة الخدمة فتتمثل في النقاط التالية:

أ- الوقت: ويقصد به مقدار الوقت الذي ينتظره العميل للحصول على الخدمة.[2]

ب- دقة التسليم: إي تسليم الخدمة في الوقت المحدد.

ج- التعامل: ويعني ترحيب مقدم الخدمة بالعملاء أثناء تقديم الخدمة.

د- الإتمام: ويقصد به انجاز جميع جوانب الخدمة بشكل متكامل.

هـ- التناسق: إي تقديم الخدمة بنفس النمط او المستوى لجميع العملاء.[3]

و- سهولة المنال: بمعنى السهولة التامة في حصول العميل على الخدمة.

ن- الدقة: ويقصد بها انجاز وتقديم الخدمة بطريقة صحيحة من اللحظة الأولى.[4]

ي- الاستجابة: إي سرعة تفاعل مقدم الخدمة مع المشاكل وتقديم الحلول لها.

---

[1]- سلمان سلامة، إدارة الجودة الشاملة والرقابة الإحصائية على الجودة، مجلة الباحث، العدد 02، 2004، ص 39.

[2]- تيسير العجارمة، التسويق المصرفي، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 232-233.

[3] - محمد عبد الوهاب العزاوي، أنظمة إدارة الجودة والبيئة، ط1، دار وائل للنشر، الأردن، ص 22.

[4]- Frédéric canard , op- cit, p 30.

المطلب الثاني: التطور التاريخي لمفهوم الجودة.

إن الجذور التاريخية للجودة قديمة قدم الحضارات الإنسانية، غير أن الاهتمام الفعلي بهذا الموضوع يرجع إلى بداية القرن العشرين، والوصول إلى مفهوم إدارة الجودة الشاملة ما هو في الحقيقة إلا نتيجة لسلسلة من التطورات و المراحل التاريخية المتعاقبة لمفهوم الجودة.

ويمكن تلخيص أهم مراحل تطور مفهوم الجودة فيما يلي:

أولا: مرحلة الفحص (التفتيش): وتميزت هذه المرحلة بما يلي:

1- كانت عملية الرقابة على الجودة على عاتق العامل، حيث كان الحرفي يقوم بفحص إنتاجه بنفسه حيث كان هو المسؤول على إنتاج المنتج بأكمله.[1]

2- ومع التطورات التي شهدتها بداية القرن 20 وظهور المصنع الكبير الذي يضم العديد من العمال الذين يؤدون مهام وأعمال متشابهة ويشكلون مجموعات يتم توجيهها من طرف رؤساء المجموعات والذين يتحملون مسؤولية جودة أعمال أفراد مجموعاتهم.

3- كانت عملية الرقابة في هذه الفترة تعتمد على أسلوب المقارنات، حيث يتم المقارنة بين الجزء الأساسي للمنتج والجزء الذي تم صنعه وكشف الفروقات.

4- ولمسايرة التطورات الحاصلة في عمليات الإنتاج، تطلب الأمر القيام بالملاحظة المستمرة للإنتاج النهائي وبذلك تحول أسلوب الرقابة إلى أسلوب التفتيش بوصفه أسلوبا للاختبار والقياس لخصائص المنتج ومقارنتها بالمعايير الموضوعة للتأكد من تحقق التطابق.[2]

ومن أهم الخصائص التي ميزت هذه المرحلة نذكر:[3]

أ- تحدد مفهوم الجودة في هذه المرحلة على أنه مطابقة المنتج للمواصفات.

ب- قد تكون المنتجات لا تلبي رغبات العملاء، كون عملية تصميم المنتج كانت من قرار المنتجين ولا تأخذ بآراء واقتراحات العملاء.

[1] - شاهين نداء صالح مهدي، المواصفة الدولية ايزو9000، دار الرضا للنشر، ط1، دمشق، 2001، ص 24-25-26.

[2]- يوسف بومدين، إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز، مجلة الباحث، العدد 05، 2007، ص 29.

[3]- قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للايزو، مرجع سبق ذكره، ص 28.

ج- استدعت هذه المرحلة الحاجة الملحة لتطوير عمليات وتقنيات التفتيش.

ثانيا: مرحلة ضبط الجودة إحصائيا:

يعرف مصطلح "ضبط الجودة" على أنه مصطلح يشمل جميع عمليات الإنتاج المختلفة بهدف مطابقتها للمواصفات المطلوبة، معتمدا في تحقيق ذلك على استخدام عدد من أجهزة القياس والضبط المختلفة نظرا لتباين عمليات إنتاج المنتج المطلوب.[1]

وقد تميزت هذه المرحلة بما يلي:

1- استخدام إجراءات لاختيار العينات الإحصائية، ووضع مواصفات محددة لكل الإمدادات التي تحتاجها المؤسسة.

2- اعتبار أسلوب ضبط العملية إحصائيا الأسلوب الرئيسي في الرقابة على العمليات، باعتبار هذا الأسلوب مجموعة من الأنشطة والتقنيات التي تحدد فيما إذا كانت مخرجات عملية الإنتاج مطابقة للتصاميم الموضوعة.[2]

3- الاستخدام الواسع والكبير للمخططات الإحصائية كمخطط (PARITO) ومخطط (السبب والأثر) الذين أثبتا نجاعتهما في تشخيص المشاكل المتعلقة بالإنتاج والجودة.

4- إنصب التركيز في هذه المرحلة على كيفية ادارة العمليات بكفاءة، وهو الأمر الذي أدى إلى جعل الرقابة على العمليات مسؤولية كل فرد في المؤسسة.[3]

ثالثا: مرحلة ضمان (توكيد) الجودة.

يعرف مصطلح "ضمان أو توكيد الجودة" على أنه أنشطة مخططة ونظامية، تنفذ ضمن نظام الجودة ويتم استعراضها عند الحاجة لتوفير الثقة الكافية من أن السلعة أو الخدمة سوف تفي بمتطلبات الجودة.[4]

---

[1]- نفس المرجع، ص28.

[2]- محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري للنشر، عمان، 2005 ، ص 19.

3- عازب الشيخ احمد وغربي العيد، دعم القدرات التنافسية للمؤسسات الجزائرية وفق مدخل إدارة الجودة الشاملة، الملتقى الوطني حول واقع وأفاق النظام المحاسبي في المؤسسات الجزائرية، جامعة الوادي، 2013، ص 10.

[4]- حميد عبد النبي الطائي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة والايزو، ط1، الوراق للنشر والتوزيع، 2003، ص 47.

ومن مميزات هذه المرحلة ما يلي:

1- بروز فكرة الرقابة الشاملة على الجودة.

2- استخدام مبادئ تأكيد الجودة في بناء نظام الـــ (ISO) كنظام لإدارة الجودة.[1]

3- بروز فكرة (صفر معيب) بدل مصطلح (نسبة المعيب).

4- أن الجودة تبنى في مرحلة تصميم المنتج والعمليات وهو ما يعبر عنها بمصادر الأنشطة.

5- تؤكد هذه المرحلة على تطوير وتحسين عمليات تخطيط الجودة وتصميم المنتج و عمليات ضبط الإنتاج وتحفيز الإفراد.[2]

و يمكن تلخيص أهم الخصائص التي ميزت المراحل الثلاث الأولى من تطور مفهوم الجودة في الجدول التالي:

[1]- مامون سليمان الدراركة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار الصفاء للنشر، ط1، عمان، 2006، ص 32.

2- بتيت احمد و أوكيل رابح، مكانة الجودة في الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات، جامعة الشلف، 2005، ص 10.

الجدول رقم (01): خصائص المراحل الثلاث الأولى لتطور مفهوم الجودة.

مراحل التطور / الخصائص	مرحلة الفحص	مرحلة الرقابة الإحصائية للجودة	مرحلة تأكيد الجودة
الاهتمام الأساسي	الكشف	الرقابة	التنسيق
النظرة للجودة	مشكلة تتطلب الحل	مشكلة تتطلب الحل	مشكلة تتطلب الحل لكنها تقتحم بفعالية
التأكيد على	توحيد المنتج	توحيد المنتج مع تقليل الفحص	تتبع جميع مراحل الإنتاج ومساهمة الكل لمنع تدهور الجودة
الطرق والأساليب	معايير ومقايس	أدوات وأساليب إحصائية	برامج ونظم
دور خبراء الجودة	الفحص والعد والترتيب	تطبيق الطرق الإحصائية والكشف عن الأخطاء	تخطيط وقياس الجودة وتصميم البرامج
مسؤولية الجودة	قسم إدارة الفحص	إدارة التصنيع والإدارة الهندسية	كل الإدارات على أن الادارة العليا تهتم فقط بتخطيط وتنفيذ سياسات الجودة
المدخل	الفحص في الجودة	الرقابة في الجودة	البناء للجودة

- المصدر: فريد زين الدين، المنهج العلمي لتطبيق ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، مصر، 1996، ص 22.

رابعا: مرحلة إدارة الجودة.

كانت الجودة حتى الستينات أمر يتعلق بالمنتج، وفي غضون ذلك ظهر مفهوم التسويق الذي يرتكز على إرضاء العميل لضمان مردودية واستمرارية المؤسسة، مما أدى إلى تغير وتطور مفهوم الجودة من الإهتمام بالمنتج فقط إلى الإهتمام كذلك بالخدمات الملحقة به.[1]

1- عاشور مريزق ، محمد غربي، تسيير وضمان جودة المنتجات الصناعية الجزائرية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 02، 2005، ص 239.

ولم تعد الجودة تقدر من طرف المنتج والتقنيين على أساس معايير تقنية وحسب بل هي أيضا محصلة لتمييز العملاء لسياسة إتصال المؤسسة، وتهدف إدارة الجودة إلى تعظيم الموارد المالية، المادية والبشرية وفقا للتحديات التي تواجهها المؤسسة، وكذا تخطيط تطورها مع تحديد أهداف واقعية وفق الحالة الداخلية للمؤسسة بالمقارنة مع منافسيها، ومنه ظهرت فكرة الجودة كمصدر للربح ومحاربة التبذير بالقضاء على اللاجودة وتكاليفها المباشرة والغير مباشرة، واعتبار الجودة هدف المنظمة تسعى لتحقيقه بإتقان وللمرة الأولى وبدون تصحيحات أو رتوشات للوصول إلى "صفر عيب" ومنه أصبحت الجودة مطبقة في كل أنشطة ووظائف المؤسسة.[1]

خامسا: مرحلة إدارة الجودة الشاملة.

لقد شهدت سنوات السبعينات من القرن الماضي تحولا ملموسا في مجال إدارة الجودة، وذلك بالانتقال من التركيز على الأساليب الإحصائية للرقابة على الجودة إلى اعتبار الجودة فلسفة إدارية شاملة، حيث يتضمن مفهوم الجودة الشاملة جودة العمليات بالإضافة إلى جودة المنتج ويركز على العمل الجماعي بالإضافة إلى التركيز على العملاء ومشاركة الموردين، كما يهدف هذا المدخل إلى رفع مستوى الجودة وتحسينه باستمرار بالإضافة إلى خفض التكاليف ونمو الحصة السوقية للمؤسسة.[2]

وهناك فروقات عديدة بين الادارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة نوجز أهمها في الجدول الموالي:

الجدول رقم (02): الفرق بين الادارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة.

الادارة التقليدية	ادارة الجودة الشاملة
- الرقابة اللصيقة.	- الرقابة الذاتية.
- العمل الفردي.	- العمل الجماعي وروح الفريق.
- التركيز على المنتج.	- التركيز على المنتج والعمليات.
- التحسين وقت الحاجة.	- التحسين المستمر في الأداء.
- الهدف هو الربح.	- الهدف هو رضا العميل.
- جمود السياسات والإجراءات.	- مرونة السياسات والإجراءات.

- المصدر: محفوظ احمد جودة، ادارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر، عمان،2003، ص 27.

[1]- جوزيف كيلادا، مرجع سبق ذكره، ص 105.

[2] - Potie.N, la qualité, revue de gestion et entreprise, inped, boumerdes, 1999, n 9, p 120.

إن تطور مراحل الجودة من عملية الفحص إلى ادارة الجودة الشاملة يوضح لنا مدخلين في ادارة الجودة وهما:[1]

1- المدخل الأول: ويطلق عليه بمدخل التحري والكشف ويشمل عملية الفحص وضبط الجودة وفيه يتم التأكد من جودة المنتج النهائي بعد صنعه.

2- المدخل الثاني: وهو يؤكد على الوقاية من خلال أنشطة ضمان الجودة وإدارة الجودة الشاملة حيث يركز هذا المدخل على العملية بدل التركيز على المنتج، كما يؤكد على أن تنفيذ العمليات يتطلب مشاركة الجميع لغرض اكتشاف أسباب المشاكل وإيجاد الحلول لها.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الجودة.

تسعى المؤسسات الاقتصادية اليوم إلى تحقيق مستوى جودة مقبول لمنتجاتها بما يتوافق ومتطلبات العملاء، ولن يتحقق لها ذلك إلا من خلال اعتمادها على سياسة تعبر عن اهتمامات المؤسسة وتوجهاتها بالنسبة للجودة، وكذا العمل على توفير الموارد المادية والمالية والبشرية اللازمة لذلك.

حيث من أهم العوامل المؤثرة في تحقيق الجودة في المؤسسة نذكر ما يلي:

أولا: اليد العاملة الماهرة: لتحقيق الجودة ومسايرة التقدم التكنولوجي لا بد من توفر يد عاملة ذات مستوى عال من التخصص والمهارة والإتقان.

ثانيا: رأس المال: يتطلب من المؤسسة استثمار رؤوس أموال ضخمة لاقتناء التكنولوجيا والتقنية الحديثة في مجال التصنيع للرفع من مستوى جودة منتجاتها.

ثالثا: الادارة: الجودة مسؤولية كل أفراد المؤسسة، والإدارة هي المسؤولة عن متابعة المجموعات والأفراد والتأكد من مدى مساهمتهم في تحقيق الجودة، وعليه فلابد من وجود نظام إداري فعال يضبط الجودة داخل المؤسسة.[2]

رابعا: المواد الأولية: نتيجة لارتفاع تكلفة الإنتاج والمتطلبات الخاصة للوصول إلى الجودة العالية فانه قد أمكن الوصول إلى كثير من المواد الصناعية التي تفي بالاحتياجات المطلوبة، كما أصبح من

[1]- محفوظ احمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص 26.

[2]- احمد فؤاد راشد، عبد المنعم محمد، أساسيات التفتيش وجودة الإنتاج، دار الجامعة المصرية، مصر، 1998، ص 74.

الممكن الآن اختبار جودة المواد الأولية باستخدام الكثير من المواد والأدوات الحديثة، حيث لم تعد العملية مجرد فحص بالعين المجردة كما كانت في الماضي.[1]

خامسا: الآلات والوسائل الفنية الحديثة: لقد أدت الزيادة في الطلب على المنتجات إلى اختراع الكثير من الماكينات الخاصة التي تفي بالاحتياجات المطلوبة، وقد ساعدت هذه الماكينات على الوصول إلى دقة عالية وبالتالي إلى جودة مرتفعة إلى حد كبير.

سادسا: الأسواق: وهي المكان الذي تعرض فيه المؤسسات منتجاتها، حيث أن اختفاء هذه الأسواق أو تقلصها سيؤدي حتما إلى تقلص الحجم المعروض من المنتجات وربما التوقف عن الإنتاج وبالتالي لن يكون هناك إي اهتمام بالجودة وبأساليب تطويرها وتحسينها.[2]

المطلب الرابع: إسهامات بعض مفكري الجودة.

يعد كل من (DEMING,JURAN,CROSBY ,ISHIKAWA) من أهم الرواد الذين اهتموا بموضوع الجودة، وبالرغم من اختلاف زاوية نظرهم تجاه الجودة إلا أن أفكارهم تشترك في عدة نقاط نلخصها فيما يلي:[3]

- على المؤسسة أن تلتزم كليا بالجودة، فعليها أن تحدد أهم المشاكل التي تواجه الجودة وعلى القيادة العليا توجيه الأنشطة لحل هاته المشاكل.

- على المؤسسة تحديد خصائص الجودة في كل عملية لمعرفة التغيرات وكيفية قياس نجاح مسعى الجودة.

- على المؤسسة أن تحقق الجودة بتطوير الأنظمة وتحسينها والاعتماد على الوقاية بدلا من تقليص الأخطاء والعيوب.

وفيما يلي نقدم أهم أفكار وإسهامات هؤلاء الرواد في مجال الجودة.

1- قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات، مرجع سبق ذكره، ص 44.

2 - سمير زهير، إدارة الجودة الشاملة، الملتقى الوطني حول تعزيز ثقافة الريادة في المؤسسة الفلسطينية، جامعة قلقيلية، 2011، ص 4.

3- نوال براهيمي، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العامة الخدمية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2006، ص 17.

أولا- (E.DEMING): عالم إحصاء أمريكي شهير وكان له الفضل في رفع مستوى جودة المنتجات اليابانية بعد الحرب العالمية الثانية، تركزت رسالته على المثابرة والتحسين المستمر في الأداء وإعطاء سلطة أكبر للإبداع وتقديم منتجات أفضل للعملاء، ويمكن تلخيص أهم إسهاماته في دورة ديمنغ للتحسين المستمر والمبادئ 14 لإدارة الجودة وتحقيق تميز المنتجات.[1]

1- حلقة ديمنغ للتحسين المستمر: تعتبر حلقة ديمنغ لتحسين الجودة (PDCA) إحدى الدعامات الأساسية في إدارة الجودة، والتي من خلالها يمكن للمؤسسات الاقتصادية تحقيق تحسينات جوهرية على عملياتها مما يساهم في تحسين مستوى الجودة وتحقيق أعلى مستويات إرضاء العملاء.[2]

تشمل هذه الحلقة المستمرة أربع خطوات أساسية تمثل المراحل التطبيقية في عملية التحسين المستمر في أي مؤسسة خدمية أو إنتاجية وهي كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (02): حلقة ديمنغ للتحسين المستمر(PCDA).

PLAN DO
ACT CHEC

- المصدر: محمد عيشوني، الدليل العلمي للتحسين المستمر للعمليات، دار الأصحاب للنشر، السعودية، 2010، ص 14.

أ- خطط (Plan): الهدف في هذه المرحلة هو تخطيط ما يجب أن نفعل، بمعنى تحديد الأهداف والعمليات الضرورية لتحقيق المنتج حسب المواصفات.

ب- نفذ (Do): يتم في هذه المرحلة تنفيذ ما تم تخطيطه.

ج- إفحص أو قيم (Chec): في هذه المرحلة نقوم بتقييم ودراسة النتائج المتحصل عليها من العملية وهذا بمقارنتها مع الأهداف والمواصفات.

[1]- خضير كاظم محمود، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر، ط1، عمان، 2000، ص 91.

[2]- محمد عيشوني، مرجع سبق ذكره، ص 14.

د- حسن (Act): بناءا على نتائج التقييم نقوم بإجراء التحسينات والتعديلات على العملية أو المنتج ونعود إلى المرحلة الأولى لتعديل التخطيط ومن ثم تصبح الحلقة مستمرة.

وتعتبر حلقة ديمنغ للتحسين المستمر(PCDA) الإطار الاستراتيجي لإدارة الجودة ونماذج التميز في المؤسسات الإنتاجية والخدمية.

2- المبادئ الـــ14 لتحقيق التميز في جودة المنتجات وهي:[1]

أ- تحديد الهدف من تحسين جودة المنتج.

ب- تبني فلسفة جديدة لتحسين الأداء.

ت- التخلي عن أسلوب الفحص الشامل كطريقة لتحسين الجودة.

ث- الاعتماد على الجودة كمؤشر في عملية التوريد بدل الاعتماد على السعر.

ج- التحسين المستمر لعملية الإنتاج باستخدام الأساليب الإحصائية.

ح- إيجاد التكامل بين الأساليب الحديثة للإنتاج والتدريب.

خ- تحقيق التناسق بين الإشراف والإدارة.

د- تشجيع الأفراد على التبليغ عن مشاكل الأداء للإدارة.

ذ- إزالة الحواجز بين الأقسام وتنمية روح الفريق.

ر- التخلي عن الأساليب التي لا تحقق أهداف المؤسسة.

ز- تقليص الاجراءات والتركيز على بناء سلوك الفريق.

س- فتح قنوات الاتصال بين مختلف المستويات الإدارية.

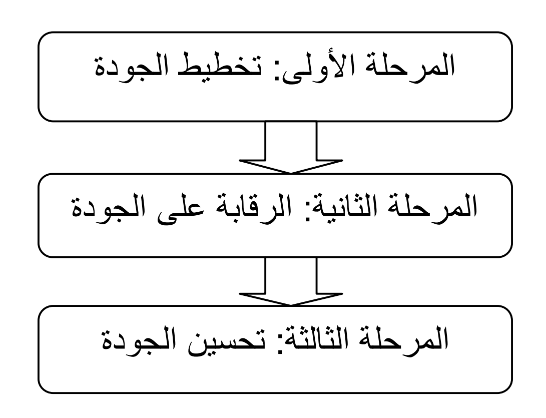
ش- وضع برامج تهدف إلى تنمية وتطوير مهارات الإفراد.

ص- تشجيع الإفراد على تطوير وتحسين أدائهم باستمرار.

[1]- حضير كاظم محمود، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص 91-92-93.

ثانيا- (J.JURAN): أستاذ ومستشار في مراقبة الجودة وقد ركز في أعماله على الأخطاء وعلى الوقت الضائع أثناء أداء العمليات أكثر من الأخطاء التي تتعلق بالجودة ذاتها، كما ركز على مفهوم الرقابة على الجودة بدل إدارة الجودة.[1] وقد قدم سنة 1986 طريقة شاملة للتفكير في مجال الجودة عرفت بثلاثية الجودة والتي نوضحها في الشكل التالي:

الشكل رقم(03): ثلاثية الجودة لـــ Juran.



- المصدر: خالد بن سعد عبد العزيز، ادارة الجودة الشاملة، تطبيقات على القطاع الصحي، ردمك للنشر، ط1، السعودية، 1997، ص 148.

من خلال الشكل السابق نلاحظ أن (juran) طور العمليات الأساسية لإدارة الجودة والتي تتمثل في:[2]

1- عملية تخطيط الجودة: وهذا بوضع برنامج لمستوى الجودة يمكن من خلاله متابعة عملية الجودة وتضم هذه العملية كل من:

أ- تحديد رغبات العملاء.

ب- تحديد المواصفات التي تلبي هذه الاحتياجات والرغبات.

ج- تحديد العمليات التي تحقق هذه المواصفات والمعايير.

2- عملية الرقابة على الجودة: لغرض معرفة مدى مطابقة منتجات المؤسسة للمواصفات المحددة سابقا، وتضم هذه العملية كل من:

---

[1] - J. Vachette, amélioration contenue de la qualité, édition d'organisation, paris, 1991, p 24.

[2]- خالد بن سعد عبد العزيز، مرجع سبق ذكره، ص 148-149.

أ- تقييم الأداء الفعلي.

ب- تحديد الانحرافات واتخاذ الاجراءات التصحيحية المناسبة.

3- عملية تحسين الجودة: من خلال إكتشاف وتحليل المشاكل المتعلقة بالجودة واقتراح الحلول المناسبة لحلها، وذلك عن طريق وضع الاجراءات اللازمة لتحقيق تغييرات جوهرية في الأداء بهدف تحقيق الجودة بشكل مستمر.

ثالثا- (PH.CROSBY): رائد من رواد الجودة وقد نشر أول كتاب له في مجال الجودة سنة 1979 تحت عنوان " Quality is free " ، وقد ركز جهوده على أساليب تطوير الجودة وتخفيض تكاليفها ومن أهم المفاهيم التي جاء بها " صفر عيب في العمليات الإنتاجية ".[1]

ومن أهم الأفكار التي نادى بها (crosby) مايلي:

1- أن الجودة مرتبطة بشكل أساسي بمطابقة المنتج للمواصفات الموضوعة في التصميم.

2- الجودة من مسؤوليات الادارة وأن تحقيقها يتطلب منع حدوث الأخطاء.

3- إمكانية قياس الجودة من خلال تطبيق تقنيات وأساليب الجودة.

ويرى (crosby) أيضا أن عملية تحسين الجودة تتطلب توفر ثلاثة عناصر في المؤسسة وهي:

أ- إلتزام الادارة بالتطوير والتحسين.

ب- تعليم وتدريب الأفراد على أساسيات الجودة.

ج- تطبيق أساسيات الجودة وتغيير اتجاهات الأفراد وثقافة العمل في المؤسسة.

رابعا- (K.ISHIKAWA): مهندس ياباني شهير ساهم في تطوير مفهوم الجودة والأساليب الإحصائية لتطبيقها، وهو أول من جاء بمفهوم حلقات الجودة كما أنه صاحب مخطط الأثر والسبب (مخطط عظمة السمكة) بوصفه أداة جد مهمة في تشخيص المشاكل واقتراح الحلول لها.[2]

[1] - المرجع نفسه، ص 161.

[2]- سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزيادات، إدارة الجودة الشاملة تطبيقات في الصناعة والتعليم، دار الصفاء، الأردن، 2007، ص 68.

1- مخطط السبب والأثر.

من أجل حل مشكلة ما من المهم جدا معرفة أسبابها الحقيقية، وذلك باستعمال مخطط" السبب و الأثر " لتوجيه مجموع المعطيات وتحليلها من أجل كشف السبب الأول للمشكلة.

سمي هذا البيان ببيان عظمة السمكة لأن الظاهرة أو المشكلة المراد دراستها تتمثل في العمود الفقري ثم تتفرع منه أسباب تلك المشكلة، إذ يقوم هذا المخطط على تحديد العلاقة القائمة بين المشكلة والأسباب التي أدت لحدوثها، ويعتبر هذا البيان سهل التطبيق لذلك يعتمد عليه كثيرا في معالجة المشاكل المتعلقة بالجودة وتحسينها،[1] ولتحضير هذا البيان يمكن إتباع الخطوات التالية:

أ - يتم تحديد مشاكل الجودة التي نريد تحسينها ومراقبتها ومن أجل ذلك يجب البحث عن الجزء من المنتج الأكثر تأثرا بالمشكلة، وللحد من المشكلة يجب أولا إيجاد الأسباب.

ب- نبدأ في الرسم بتحديد مشكلة الجودة في جهة ثم يتم رسم سهم عريض باتجاه المشكلة.

ج- يتم تحديد العوامل الرئيسية المحتملة في حدوث المشكلة وتتمثل هذه العوامل في خمسة مجموعات رئيسية هي المواد، اليد العاملة، المعدات، الطرق والمحيط، ويتم إيصال كل واحدة منها بسهم باتجاه السهم الرئيسي.

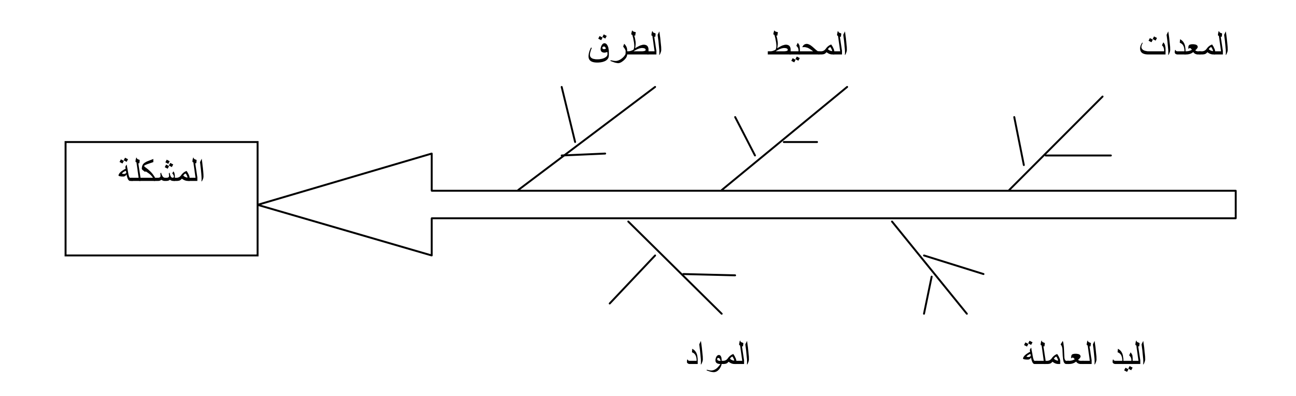
د- نقوم بالبحث عن الأسباب التفصيلية أو الفرعية للمجموعات الرئيسية السابقة ويشار لها هي الأخرى بأسهم باتجاه السبب الرئيسي لها وهكذا حتى الوصول إلى أكبر تفصيل ممكن.[2]

و نوضح هذا المخطط في الشكل التالي:

[1] - http//www.aichouni-tripod.com/myqc-book.html, Consulté le : 09/12/2013

[2] - ibid.

الشكل رقم (04): مخطط السبب والأثر (عظمة السمكة).



- Source :Abd Allah seddiki, management de la qualité, OPU, algerie, 2003, p278.

وقد صنف ديمنغ أسباب المشاكل التي تحدث في المؤسسة إلى:[1]

- مشاكل متعلقة بالإنسان (العامل): تتمثل في قلة التحفيز ونقص التكوين وكذا الروتين.
- مشاكل متعلقة بالمواد: تتمثل في رداءة جودة المواد أو تلفها.
- مشاكل متعلقة بالآلات: وتتمثل في والاهتلاكات والتعطلات.
- مشاكل متعلقة بالطرق: مثل سوء تسلسل العمليات وسوء التوقيت.
- مشاكل متعلقة بنمط الادارة: النمط الإداري غير مناسب أو سئ.

2- حلقات الجودة: هي عبارة عن مجموعة من العاملين يتراوح عددهم ما بين 6-12 عامل يعملون طواعية في تحمل مسؤولية معينة في حقول اختصاصاتهم الإنتاجية أو الخدمية، ويلتقون أسبوعيا لمناقشة وتحليل واقتراح الحلول الملائمة لمجابهة مشكلات الجودة لديهم.[2] وسنتطرق إلى هذا المفهوم بالتفصيل في المبحث الثالث من هذا الفصل.

[1]- Abd Allah Seddiki, op-cit, p 277.

[2]- خضير كاضم حمود، إدارة الجودة وخدمة العملاء، دار المسيرة للنشر، ط1، الأردن، 2007، ص 182.

ويمكن أن نلخص مجمل إسهامات هؤلاء الرواد في الجدول الأتي:

الجدول رقم(03): إسهامات رواد الجودة.

الرواد	مفهوم الجودة	بعض الإسهامات
E. Deming	التوجه إلى احتياجات العميل الحالية والمستقبلية	- حلقة ديمنغ لتحسين الجودة - المبادئ 14 لإدارة الجودة
J. Juran	المطابقة للاستخدام	- ثلاثية جوران للجودة - الرقابة على الجودة
Ph. Crosby	التحرر من العيوب والمطابقة للمواصفات	- تحقيق " صفر معيب " - تحديد متطلبات التحسين المستمر للجودة
K. Ishikawa	القدرة على إرضاء العميل	- حلقات الجودة - مخطط " السبب والأثر"

- المصدر :غسان قاسم داود اللامي، أميرة شاكر، ادارة الإنتاج والعمليات، دار اليازوري، الاردن، 2008 ص 536.

المبحث الثاني: متطلبات تحقيق الجودة، تكاليفها والرقابة عليها.

بعدما تناولنا في المبحث الأول مختلف المفاهيم الأساسية المتعلقة بالجودة، فقد ارتأينا إلى أن يكون المبحث الثاني حول متطلبات تحقيق الجودة، مختلف التكاليف التي تتحملها المؤسسة جراء سعيها لتحقيق الجودة وكذا تكاليف اللاجودة، ثم في الأخير سنتطرق إلى موضوع الرقابة على الجودة وأهميتها والأساليب المستعملة في ذلك.

المطلب الأول: متطلبات الجودة.

إن جودة المنتج أو الخدمة تتوقف على شمولها لمجموعة من الخصائص والتي يعبر عنها في شكل مواصفات إذا ما تم احترامها يتحقق بذلك التطابق مع متطلبات العملاء المعلنة والضمنية، ويمكن تصنيف هذه المواصفات إلى خمس متطلبات أساسية للجودة تتمثل فيما يلي:

أولا: إحترام معايير الأداء.

يعبر الأداء عن الجوانب التقنية للمنتج، ويتحقق هذا الأداء من خلال توفر المنتج على العديد من الصفات الرئيسية مثل السرعة، القوة، الصلابة...الخ، وعموما فان العميل يرغب في الحصول على منتج يتوافق مع الخصائص التقنية المعلن عنها بالإضافة إلى مستوى الأداء المطلوب من هذا المنتج واستمراره لمدة زمنية طويلة.[1]

ثانيا: التحكم في التكلفة.

تشير التكلفة إلى الجوانب الاقتصادية للمنتج، والتي يمكن الاستدلال عليها من خلال مؤشر سعر التكلفة وقد اعتبرت التكاليف مطلب أساسي لتحقيق الجودة حيث لم يعد العميل يهتم بتوفير المنتج وإنما أصبح يهتم بالتكاليف أيضا، فعند الشراء يقوم العميل بالمفاضلة بين مختلف العروض المقدمة معتمدا في ذلك على معيار السعر والذي يعبر عن مجموع التكاليف الكلية، فالعميل عند الشراء يأخذ بعين الاعتبار كل من تكاليف الحصول على المنتج، تكاليف الإصلاح والصيانة، تكاليف توقف المنتج عن الخدمة بالإضافة إلى سعر المنتج.[2]

1- بوعنان نور الدين، جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 2006، ص 10.

[2]- توفيق محمد عبد المحسن، تخطيط ومراقبة جودة المنتجات (مدخل ادارة الجودة الشاملة)، دار النهضة للنشر، مصر، 1996، ص 13.

ثالثا: أجال التسليم.

تعبر أجال التسليم عن البعد الزمني المتعلق بمدى الوفاء والالتزام بتسليم المنتج إلى العميل في الوقت المحدد والكمية والنوعية المطلوبة، لأن العميل عند المفاضلة بين المنتجات المختلفة لا يأخذ بعين الاعتبار التكلفة والأداء فحسب، بل يعتمد أيضا على الوفرة والإتاحة، فبالنسبة للمنتجات التي لها خصائص تقنية مماثلة فإن العميل يتخذ قرار شراء المنتج المتوفر في الوقت الذي هو بحاجة إليه ولا يرغب في الانتظار.[1]

رابعا: الخدمات المقدمة.

تم إضافة الخدمات المقدمة كمطلب أساسي يساهم في تطوير مفهوم الجودة وخاصة الخدمات التكميلية أو ما يعرف بخدمات ما بعد البيع، وتشير هذه الخدمات إلى مستوى الجودة والسرعة في التعامل مع شكاوي العملاء، وقد أصبحت الخدمات التكميلية اليوم المعيار الأكثر أهمية في التأثير على قرارات العميل الشرائية.[2]

خامسا: الأمن والسلامة.

أصبح اليوم توفير الأمن عند استعمال المنتج أمرا غاية الأهمية لدى العملاء، فلا يمكن أن يكون منتج ما ذا جودة إلا إذا كان قادرا على ضمان عدم حدوث أخطار وحوادث تؤدي إلى تسبب أضرار أو خسائر، وفي الواقع فان تحقيق الأمن المطلق يعتبر مطلبا يستحيل بلوغه لكن يجب توفير مستوى مقبول من الأمن والسلامة عند استخدام المنتج.[3]

كما يرتبط مطلب الأمن بضرورة احترام البيئة والحفاظ عليها، لذا فان أغلب المؤسسات تسعى إلى امتلاك أحسن المواد والتجهيزات وبالتالي إنتاج منتجات لا تخلف أثارا سلبية على البيئة.

---

[1] - بوعنان نور الدين، مرجع سبق ذكره، ص11.

[2]- نفس المرجع، ص 11.

[3]- توفيق محمد عبد المحسن، تخطيط ومراقبة جودة المنتجات (مدخل إدارة الجودة الشاملة)، مرجع سبق ذكره، ص 15.

المطلب الثاني: تكاليف الجودة.

يمكن للمؤسسة أن تتفوق على منافسيها في السوق عن طريق التحكم في تكاليف الإنتاج بالإضافة إلى تحقيق مستوى جودة معين لمنتجاتها، ولهذا تسعى المؤسسات الاقتصادية إلى تخفيض تكاليفها المختلفة إلى أدنى المستويات الممكنة وسنتطرق في هذا المطلب إلى أهم التكاليف المتعلقة بالجودة.

أولا- تعريف تكاليف الجودة.

لقد تعددت التعاريف التي قدمت لتكاليف الجودة ومن بينها نذكر مايلي:

1- التعريف الأول: هي التكاليف التي تتحملها المؤسسة من أجل تأكيد وضمان الجودة بالإضافة إلى تكاليف الفقدان والخسارة الحاصلة عند عدم الحصول على الجودة.[1]

2- التعريف الثاني: هي التكاليف المرتبطة بعدم الحصول على السلع والخدمات المطابقة للمواصفات بطريقة صحيحة منذ المرة الأولى.[2]

ثانيا- أنواع تكاليف الجودة.

تصنف التكاليف المتعلقة بالجودة إلى صنفين رئيسيين وهما:

1- تكاليف ضبط الجودة (تكاليف المطابقة): تتضمن تكاليف ضبط الجودة مجموع تكاليف الوقاية وتكاليف التقييم التي تضمن بأن المنتج سيتم إنتاجه بدون عيوب تؤثر على جودته وهي تنقسم إلى:[3]

أ- تكاليف الوقاية: وهي التكاليف التي تتحملها المؤسسة لمنع حدوث عيوب في المنتج والوقاية من عدم مطابقة المواصفات المطلوبة ويشمل هذا النوع التكاليف التالية:

- تكاليف التخطيط للجودة وتصميمها وتطوير نظامها.
- تكاليف التحكم في العملية الإنتاجية.
- تكاليف تدريب الأفراد في مجال الجودة.
- التكاليف المتعلقة ببرامج تحسين الجودة.

1- http//www.aichouni-tripod.com, op-cit.

2 - http//www.asq.org/service-contact/asq.html, consulté le : 10/04/2014.

3- http/www.aichouni.tripod.com, op-cit.

ب- تكاليف التقييم: وهي تلك التكاليف المرتبطة بالقياس والتقييم وفحص المنتجات والمواد الأولية للتأكد من توافقها لمتطلبات الجودة والمعايير والمواصفات المتبعة، وتشمل هذه التكاليف كل من:

- تكاليف فحص التوريدات من مواد أولية ومنتجات نصف مصنعة.
- تكاليف الاختبار والتفتيش أثناء العملية الإنتاجية.
- تكاليف إختبار الأداء الميداني.

2- تكاليف الفشل (تكاليف عدم المطابقة): وهي التكاليف التي تظهر بسبب عدم مطابقة المنتج للمواصفات والمعايير المحددة له، وتشمل هذه التكاليف الأنواع التالية:[1]

أ- تكاليف الفشل الداخلي: وهي التي تنشأ بسبب ظهور وحدات معيبة خلال العملية الإنتاجية وتشمل كل من تكاليف الخردة، تكاليف الإصلاح، تكاليف توقف العملية الإنتاجية، وتكاليف خفض سعر بيع الوحدات المعيبة ذات الجودة الرديئة.

ب- تكاليف الفشل الخارجي: وتتمثل في تكاليف خدمات ما بعد البيع والتي يزداد الطلب عليها نتيجة استلام العملاء لمنتجات ذات جودة رديئة وتشمل كل من تكاليف إعادة المنتج، تكاليف انخفاض المبيعات، وتكاليف المساءلة القانونية أو تكاليف التعويض.

ثالثا: أهداف قياس تكاليف الجودة والتحكم فيها.

يساهم قياس التكاليف المتعلقة بالجودة بمختلف أنواعها السالفة الذكر في تحقيق جملة من الأهداف نلخصها في الجدول الأتي:

[1]- محمد عبد الفتاح الصيرفي، إدارة الجودة الشاملة، مؤسسة حورس الدولية للنشر، ط1، مصر، 2006، ص 40-41.

الجدول رقم(04): أنواع تكاليف الجودة وأهداف قياسها.

تكاليف الجودة واللاجودة		الهدف من قياسها
تكاليف المطابقة	تكاليف الوقاية	الوقاية من الحصول على حالات عدم المطابقة مع المواصفات والمعايير
	تكاليف التقييم	التحقق من أن تنفيذ العمليات الإنتاجية يؤدي إلى تحقيق التطابق مع المواصفات الموضوعة
تكاليف عدم المطابقة	تكاليف الفشل الداخلي	عدم وصول المنتجات ذات الجودة الرديئة والغير مطابقة للمواصفات إلى العملاء
	تكاليف الفشل الخارجي	التقليل من حالات عدم رضا العملاء نتيجة تلقيهم لمنتجات لا تلبي رغباتهم واحتياجاتهم

- المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على قاسم نايف علوان، ادارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للايزو، مكتبة دار الثقافة، ط1، الأردن، 2005، ص 52.

المطلب الثالث: الرقابة على الجودة.

تحتل وظيفة الرقابة أهمية بالغة في مجال تقييم الأداء من خلال ضمان الاستخدام الأمثل لموارد المؤسسة، ومن خلال هذا المطلب سنتعرف على كل من مفهوم الرقابة على الجودة وكذا أنواعها وأهم الأساليب المستخدمة في ذلك.

أولا:تعريف الرقابة على الجودة.

قدمت عدة تعاريف لمفهوم الرقابة على الجودة وسنكتفي بذكر البعض منها حيث:[1]

1- تعتبر الرقابة على الجودة وظيفة إدارية يتم بموجبها التأكد من أن الانحرافات في التنفيذ لن تتجاوز الحد المسموح لها.

2- كما تعرف بأنها مجموعة من الخطوات المحددة مسبقا والتي تهدف إلى التأكد من أن الإنتاج المحقق يتطابق مع المواصفات والخصائص الأساسية الموضوعة للمنتج.

3- كما عرفت وفق معايير الـــ(iso) على أنها إختيار منهجي ومستقل يهدف إلى التأكد من أن النشاطات المتعلقة بالجودة موافقة للترتيبات المتخذة.

[1]- قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات، مرجع سبق ذكره، ص 46.

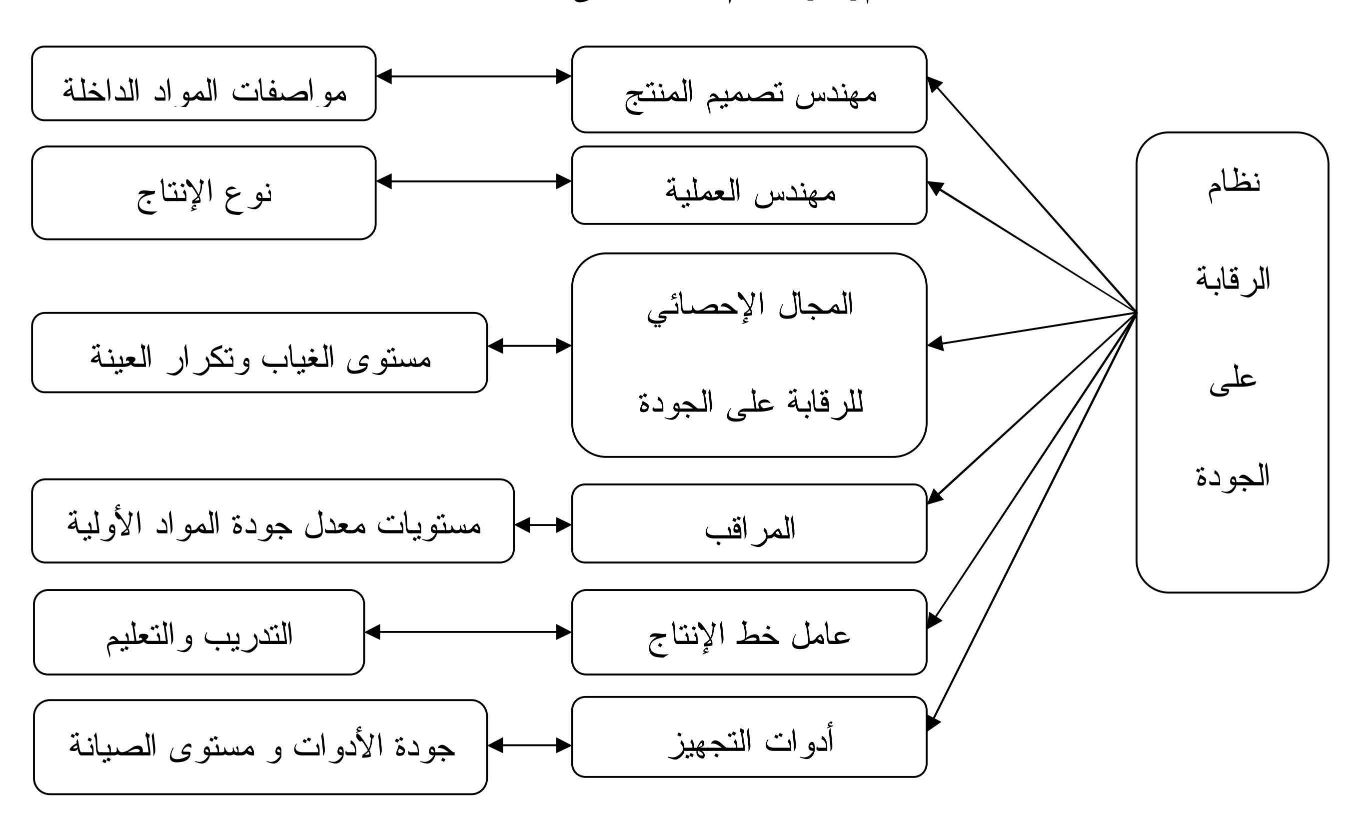
من خلال التعاريف السابقة تتضح لنا مجموعة من الحقائق الأساسية لموضوع الرقابة على الجودة وهي:[1]

أ- ضرورة توفير خطوات محددة مسبقا، تمثل مجموعة من الاجراءات الضرورية التي يمكن استخدامها للتأكد من جودة المنتجات مثل الاجراءات الخاصة بالاختبارات، إجراءات فحص النظام الانتاجي، وإجراءات خاصة بتصحيح الأخطاء وغيرها من الاجراءات الأخرى.

ب- ضرورة وجود مواصفات محددة تعبر عن مستوى الجودة وهي مجموعة من خصائص المنتج والتي يمكن قياسها مثل الوزن، السمك والصلابة...الخ.

ج- هدف الرقابة على الجودة هو التأكد من المطابقة للمواصفات وليس تحقيق مستوى عال من الجودة. ويمكن إبراز العناصر الأساسية لنظام الرقابة على الجودة في الشكل التالي:

الشكل رقم(05): نظام الرقابة على الجودة.



- المصدر: عاشور مرزيق، محمد غربي، تسيير وضمان منتجات المؤسسات الصناعية الجزائرية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد02، 2005، ص 254.

[1]- مامون سليمان الدراركة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، مرجع سبق ذكره، ص 102-103.

من خلال الشكل أعلاه يتبين لنا أن هناك مجموعة من الوظائف والأنشطة التي تؤديها المؤسسة الاقتصادية في عملية الرقابة على الجودة، حيث أن القيام بهذه العملية على أحسن وجه يتطلب وضع نظام للرقابة في كل مرحلة من مراحل الإنتاج، والتأكد من مطابقة المواد الداخلة للمواصفات الموضوعة، وكذا متابعة عملية الرقابة بضبط جودة العملية الإنتاجية وذلك من خلال توفير جودة المورد البشري الذي يسهر على العملية الإنتاجية.

ثانيا: أهداف الرقابة على الجودة.

تهدف عملية الرقابة على الجودة إلى الوصول إلى التحسين المستمر في مجال الجودة وذلك بغية الاستجابة لمتطلبات العملاء والأسواق والمنافسة، و يمكن تصنيف أهداف الرقابة على الجودة إلى:[1]

1- الأهداف العامة: و التي تتمثل فيما يلي:

أ- تقليل حجم المعيب أو التالف من المواد الأولية عن طريق كفاءة عملية الرقابة والفحص والاختبار لمشتريات المؤسسة.

ب- المحافظة على درجة تطابق المنتج النهائي مع مواصفات تصميم المنتج عن طريق كفاءة نظام الرقابة على الجودة.

ج- تفادي مشكلة انقطاع المدخلات أثناء العملية الإنتاجية (مواد أولية، منتجات نصف مصنعة)، عن طريق استخدام أساليب إحصائية تمنع الانحرافات في الأداء أثناء التنفيذ.

2- الأهداف الخاصة: وتتمثل فيما يلي:

أ- تخفيض التكاليف الكلية للإنتاج وبالتالي سعر المنتج.

ب- إرضاء العملاء وتقليل شكاويهم.

ج- نمو الحصة السوقية وبالتالي ارتفاع الأرباح.

ثالثا: أنواع الرقابة على الجودة.

هناك عدة أنواع للرقابة على الجودة نذكر منها ما يلي:[2]

---

[1]- قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات، مرجع سبق ذكره، ص 50.

[2]- فريد النجار، إدارة الجودة الشاملة والإنتاجية والتخطيط التكنولوجي للتميز والريادة والتفوق، الدار الجامعية، مصر، 2007، ص 22.

1- المراجعة الداخلية لمنظومة توكيد الجودة.

2- المراجعة الخارجية للتوريد.

3- قبول منظمة معتمدة في الجودة للتفتيش في منظومة توكيد الجودة الخاصة بالمؤسسة.

ولغرض تحقيق نظام كفئ للرقابة على الجودة ينبغي توفر مجموعة من الخطوات والإجراءات التي ترتكز عليها هذه العملية وتتمثل في:[1]

أ- تحديد المستوى المطلوب للجودة: وهذا من خلال القيام بالبحوث التسويقية واختيار التصاميم المناسبة ووضع المواصفات الخاصة بالمنتج.

ب- تقييم المطابقة بين المنتج والمواصفات: وهذا عن طريق أخذ عينات من الإنتاج ثم إجراء عملية القياس عليها ومقارنة النتائج مع المواصفات الموضوعة ثم تحديد قيم الاختلافات الحاصلة.

ج- التحليل: تقييم وتحليل الأسباب من وراء هذا الاختلاف واتخاذ الاجراءات التصحيحية والوقائية.

د- التخطيط: التخطيط للتحسين المستمر للجودة وذلك بمراجعة مواصفات المنتج.

رابعا: الأساليب المستخدمة في الرقابة على الجودة.

يميز أغلب الكتاب في مجال إدارة الجودة بين ثلاثة أساليب لعملية الرقابة على الجودة وهي أسلوب الخرائط، الأسلوب الإحصائي، وأسلوب الفحص الشامل.

1- أسلوب الخرائط: يعرف هذا الأسلوب على أنه وسيلة بيانية توضيحية للرقابة على العملية خلال فترة زمنية محددة، وتسمح هذه الوسيلة بالتمييز بين التقلبات العشوائية المرتبطة بالعملية وبين الانحرافات التي تكون نتيجة لأسباب خاصة والتي قد تتطلب إجراء معالجة وتعديل عليها.

وفي الغالب يستعمل نوعان أساسيان من الخرائط الرقابية وهما:[2]

أ- خريطة ضبط المتغيرات: وتستخدم عندما تكون المعلمة تحت التحكم هي مقياس للمتغيرات مثل الأبعاد، درجة الصلابة، ...الخ، ومن الخرائط الشائعة الاستخدام من هذا النوع نجد خريطة ضبط المتوسطات (X- chart)، خريطة ضبط المدى (R- chart).

2-http//www.aichouni-tripod.com, op-cit.

[2]- محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص 119.

ب- خريطة ضبط الخواص: وهي التي تستخدم عندما تكون المعلمة تحت التحكم هي نسبة أو جزء من المعيب، وهناك نوعان من خرائط ضبط الخواص هما خريطة ضبط العيوب الجزئية أو النسبية (P- chart)، وخريطة عدد العيوب في الوحدة المنتجة (C- chart).

2- الأسلوب الإحصائي للرقابة على الجودة: ظهر هذا الأسلوب في عام 1923 في الولايات المتحدة الأمريكية، ثم طور وطبق هذا الأسلوب على نطاق واسع وينقسم هذا الأسلوب إلى مجموعتين رئيسيتين هما:[1]

أ- أسلوب عينات القبول: ينص هذا الأسلوب على اختبار عينة من الشحنة المراد فحصها، وبناءا على نتائج الفحص يتم قبول أو رفض العينة. وهذا الأسلوب بدوره ينقسم إلى أسلوب العينة الواحدة، أسلوب العينتين المتتابعتين، وأسلوب العينة المزدوجة.

ويفضل استخدام هذا الأسلوب في الحالات التالية:

- قبول الوحدات المعيبة لا يؤدي إلى تحمل خسائر كبيرة.
- عندما تكون عملية الفحص مكلفة نسبيا.
- عندما تستلزم عملية الفحص إتلاف أو تدمير المنتج وبالتالي خسارته كليا.
- عندما تتطلب عملية الفحص جهدا عضليا و ذهنيا كبيرا.

ب- أسلوب الرقابة على العملية: يعتمد هذا الأسلوب على فحص عينات من الإنتاج أثناء التشغيل الفعلي للعملية الإنتاجية وبالتالي يمكن الحكم على درجة انضباط هذه العملية بناءا على نتائج فحص العينة وهنا غالبا ما يستخدم أسلوب قياس المتغيرات عن طريق قياس أحد مواصفات المنتج مثل الوزن، الطول، أو السمك...، ثم مقارنة نتيجة القياس بالحدود المسموح لها للحكم على جودة المنتج.[2]

ويستحسن استخدام هذا الأسلوب في الحالات التالية:

- قبول الوحدات المعيبة تكون له أثار جسيمة على ارتفاع التكاليف، وتدهور شهرة وسمعة المؤسسة لدى العميل.

---

[1]- محمد توفيق ماضي، إدارة الجودة (مدخل النظام المتكامل)، دار المعارف، مصر، 1995، ص 162.

[2]- مامون سليمان الدراركة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، مرجع سبق ذكره، ص 113.

- عندما يكون بالإمكان توقيف العملية الإنتاجية والقيام بعملية الفحص وإعادة تشغيل العملية من جديد دون أن تؤثر عليها.

- عندما لا تؤدي عملية الفحص إلى إتلاف وتدمير الوحدات المراد فحصها.

3- أسلوب الفحص الشامل: وهو ينصب أساسا على فحص المواد الأولية والمنتجات النصف مصنعة بالإضافة إلى المنتجات التامة الصنع، ويستخدم هذا الأسلوب في الحالات التالية:[1]

أ- إذا كانت المواد الموردة لها تأثير كبير على مستوى جودة المنتج وعلى سلامة وأمن العمال.

ب- إذا كانت عملية الفحص سهلة و بسيطة وغير معقدة.

ج- إذا كانت تكلفة فحص الوحدة منخفضة ولا تكاد تؤثر على التكلفة الإجمالية.

د- إذا كان الفحص يتطلب درجة عالية من الدقة.

ويلاحظ أن المفاضلة بين أسلوب العينات وأسلوب الفحص الشامل يتوقف على مجموعة من الاعتبارات أهمها:

- المفاضلة بين تكلفة كلا البديلين.

- مدى اهتمام الادارة بأهمية ضبط جودة منتجاتها.

- حجم الآثار السلبية الناجمة عن عدم اكتشاف الأخطاء والعيوب.

- حدة المنافسة في السوق.

[1]- محمد عبد الفتاح الصيرفي، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص 77-78-79.

المبحث الثالث: الأساليب والتقنيات المستخدمة في تحسين جودة المنتجات والخدمات.

تستخدم المؤسسة عدة أساليب وتقنيات تسعى من خلالها إلى رفع مستوى جودة منتجاتها وخدماتها باستمرار وذلك من أجل تلبية رغبات وتوقعات العملاء ومن ثم كسب حصص سوقية وبالتالي النمو والاستمرار في النشاط، وسنتطرق في هذا المبحث إلى شرح أهم هذه الأساليب والتقنيات.

المطلب الأول: أسلوب حلقات الجودة والتحسين المستمر.

أولا: أسلوب حلقات الجودة.

1- تعريف حلقات الجودة: يعرف (Ishkawa) حلقات الجودة بأنها " أدوات للاتصال تتواجد بصفة دائمة في وحدات العمل، حيث تتكون من متطوعين يلتقون أسبوعيا لمناقشة وتحليل واقتراح الحلول المناسبة لمواجهة مشاكل الجودة في مجالات اختصاصهم، بالإضافة إلى تبادل المعرفة وتحسين جودة الأداء والمساهمة في إستعاب الأهداف ".[1]

ويعد (Ishikawa) أول من جاء بفكرة حلقات الجودة سنة 1960 حيث تعتبر هذه الأخيرة أحد أسباب نجاح المنتجات اليابانية في السوق العالمي.

2- أهمية حلقات الجودة وأهدافها: تركز المؤسسات الاقتصادية اليوم على تحسين جودة منتجاتها لنيل رضا عملائها، ولذلك سعت إلى تطوير برامج وأنظمة تساهم في تحسين مستوى الجودة ومنها برنامج حلقات الجودة حيث تكمن أهمية هذا البرنامج في:[2]

أ- تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية باعتباره من أهم أصول المؤسسة.

ب- إشراك العمال في عملية اتخاذ القرار مما يزيد من ولائهم والتزامهم تجاه تحقيق أهداف المؤسسة.

ج- تشجيع الأفراد على الإبداع وتنمية مهاراتهم وقدراتهم بخلق نوع من التحدي بينهم.

د- تنمية روح الفريق والعمل الجماعي وتشجيع الأفراد على حل المشاكل بأنفسهم.

وتسعى حلقات الجودة إلى تحقيق جملة من الأهداف نذكر منها:[3]

- رفع مستوى جودة منتجات المؤسسة.

---

[1] - Hubérac.j.p, guide des méthodes de qualité, édition maxima, 2edition, paris, 2001, p39.

[2]- فريد زين الدين، فن الإدارة اليابانية (حلقات الجودة)، دار الكتب، مصر، 1997، ص 103-104.

[3]- نفس المرجع، ص 106.

- تحسين عملية الاتصال في المؤسسة وتحقيق تماسك التنظيم.

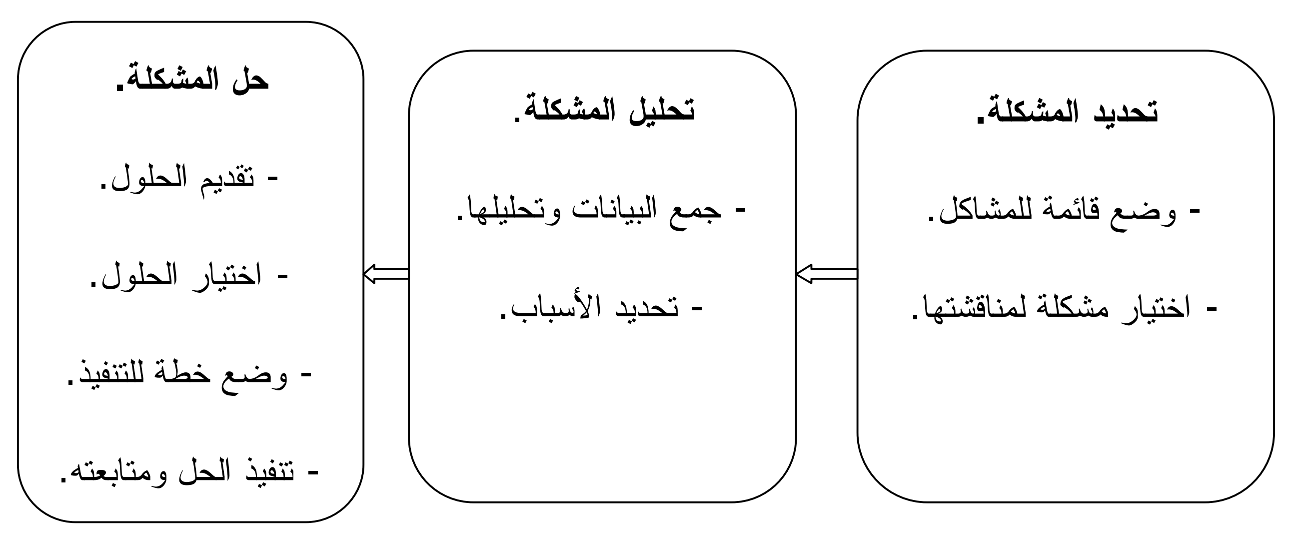
- ولاء الأفراد للمؤسسة من خلال المشاركة في اتخاذ القرار وحل المشاكل.

- خفض التكاليف والضائع من الوقت والجهد.

- تحسين بيئة العمل داخل المؤسسة ورفع درجة رضا الأفراد.

ولتوضيح طريقة عمل حلقات الجودة والوظائف الأساسية التي تقوم بتأديتها نقدم الشكل التالي:

الشكل رقم(06): آلية عمل حلقات الجودة.



- المصدر: فريد زين الدين، فن الإدارة اليابانية (حلقات الجودة)، دار الكتب للنشر، مصر، 1997، ص 104.

ومن الأساليب المستخدمة في تشخيص المشاكل واقتراح الحلول لها، نجد كل من طريقة العصف الذهني، مخطط (السبب والأثر)، أسلوب جمع البيانات، تحليل (parito)، وخرائط الرقابة الإحصائية إلى غير ذلك من الأساليب والطرق.[1]

ثانيا: أسلوب التحسين المستمر في الأداء.

يرتكز مفهوم التحسين المستمر في الأداء على ضرورة مشاركة جميع أفراد المؤسسة في تحقيق الأهداف ويهتم هذا المفهوم بتأكيد الجودة وتطوير المنتجات الجديدة وتسيير الموردين.

ويقوم هذا المفهوم على مجموعة من المبادئ الأساسية من أهمها:[2]

[1]- مامون سليمان الدراركة، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص 128.

[2]- علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للايزو، دار غريب للنشر، مصر، 1999، ص 81.

1- التحسين المستمر مسؤولية كل فرد في المؤسسة.

2- يهدف هذا المفهوم إلى تحسين الأداء في جميع مجالات عمل المؤسسة.

3- هو توليفة متكاملة تضم نظم عمل وسبل تحليل المشاكل واتخاذ القرارات.

4- يركز على تطوير العمليات للوصول إلى نتائج أفضل.

5- فلسفة تركز على التوجه بالعميل وضرورة إشباع رغباته وحاجاته.

يهدف التحسين المستمر في الأداء إلى رفع مستوى رضا العملاء وكسب ولائهم حيث يتم تطبيق هذا الأسلوب وفق المراحل التالية:[1]

أ- تحليل وتقييم الوضعية الحالية للأداء لتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين.

ب- وضع الأهداف الخاصة بعملية التحسين والبحث عن الحلول الممكنة لتحقيق هاته الأهداف.

ج- تقييم الحلول المقترحة والمفاضلة بينها ومن ثم تطبيق الحل الأفضل.

د- قياس وتقييم النتائج المحصل عليها والتأكد من تحقيق الأهداف المطلوبة.

هـ- القيام بالتعديلات والتغييرات اللازمة.

إن أسلوب التحسين المستمر للأداء يهدف أساسا إلى تطوير الأداء بشكل تدريجي ومستمر ويستعمل في ذلك حلقة ديمنغ، ولقد لقي هذا الأسلوب نجاحا باهرا واستعمالا واسعا من قبل المؤسسات إلا أن هذا النجاح مرتبط بحد كبير بالتحسين في العمليات والذي يتطلب تشخيص وضعية ونشاط المؤسسة.

المطلب الثاني: أسلوب تحليل العمليات والتشخيص الذاتي:

أولا: أسلوب تحليل العمليات.

تعرف العملية وفقا لمعايير الـ(Iso9000) على أنها " مجموعة من النشاطات المرتبطة أو المستقلة التي تؤدي إلى تحويل المدخلات إلى مخرجات بغية خلق قيمة مضافة للعميل ".[2]

ولكي تضمن المؤسسة الأداء الفعال وجب عليها تحديد عملياتها وتسييرها، إذ أن مخرجات عملية ما تعتبر مدخلات للعملية التي تليها، وإدارة هاته العمليات يعرف بمنهج تحليل العمليات والذي يساهم في

[1]- Hubérac.j.p, op-cit, p 137-138.

[2]- ibid, p53.

تحقيق أهداف المؤسسة، وبغية التحكم الجيد في العمليات يجب أولا معرفة المهام وتسلسلها ثم قياس فعالية كل مهمة.

ينطلق هذا النموذج من مبدأ أن المؤسسة في حد ذاتها تعتبر عملية حيث تشمل على:[1]

1- **المدخلات:** جميع موارد المؤسسة المادية والمالية والبشرية والأساليب التنظيمية.

2- **التحويلات:** والتي تهدف إلى خلق القيمة للعملاء باستخدام عدة طرق.

3- **المخرجات:** وتشمل مختلف المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة للعملاء.

ولتحقيق أداء أفضل لهذا النموذج يجب توفير الشروط التالية:

أ- إعطاء قيمة لجميع مستويات الجودة من خلال وضع سياسة للجودة.

ب- تخصيص جميع الموارد اللازمة لأداء العملية (موارد مادية، مالية، بشرية).

ج- مراقبة العمليات وقياسها وتحليل نتائجها ومقارنتها بالأهداف الموضوعة.

ثانيا: أسلوب التشخيص الذاتي.

يقصد بالتشخيص الذاتي وصف وتحليل وضعية المؤسسة، أو قطاع نشاط، أو أنشطة خاصة بالجودة بهدف تحديد نقاط القوة والضعف، وكذا تحديد الأنشطة ذات الأولوية في التحسين والتي تمثل العناصر الأكثر تأثيرا على رضا العميل ومن ثم اتخاذ الاجراءات التحسينية اللازمة.

ويتمثل التشخيص الذاتي للمؤسسة في تحليل نظام إدارة الجودة في المؤسسة والذي له علاقة بكل من:[2]

1- **أنشطة المؤسسة:** من إنتاج وتسويق.

2- **وسائل المؤسسة:** الموارد المادية و المالية والبشرية.

3- **نتائج المؤسسة:** جودة المنتجات والخدمات المرفقة وحجم التكاليف.

4- **تنظيم المؤسسة:** فعالية التنظيم ومستوى الإنتاجية.

5- **إستراتيجية المؤسسة:** حدة المنافسة والموقع الاستراتيجي في السوق.

[1] - Sergot.j,Gasquet.c, assurer le passage a la norme iso9001, afnor, paris, 2001, p 13-14.

[2] - Corbel. b, Murry. b, l'audit qualité interne, afnor, 2edition, paris, 2000, p 15-16.

ويتمثل الهدف الرئيسي من هذا التحليل هو اكتشاف مواقع سوء التشغيل وكذا أخطاء تنفيذ الأعمال ومواضع تدني الجودة بغية اتخاذ الاجراءات التصحيحية اللازمة.

ومن بين الأهداف الأخرى التي يسعى التشخيص الذاتي إلى تحقيقها ما يلي:[1]

أ- تقديم معلومات عن نظام الجودة بهدف صياغة إستراتيجية المؤسسة.

ب- وضع مخططات وبرامج عمل لتحسين مستوى الجودة في المؤسسة.

ج- دراسة وضعية المؤسسة قبل تطبيق أو إعادة تطبيق برنامج الجودة.

وتتمثل خطوات تنفيذ أسلوب التشخيص الذاتي في:[2]

- تحديد النشاط المراد دراسته ثم تحديد أعضاء فريق العمل.
- تحديد قائمة الثنائيات (منتج/ عميل) للتعرف على المنتجات الأكثر أهمية.
- تقييم تكاليف الجودة عن طريق تحديد تكاليف المعيب وتكاليف التبذير في العملية الإنتاجية.
- اختيار العمليات الواجب تحسينها استنادا إلى التكاليف وأراء العملاء.
- تحليل الأداء الداخلي وتحديد نقاط القوة والضعف.
- تحليل العمل الجماعي بهدف تحسين جودة الأداء.

المطلب الثالث: أسلوب تحليل القيمة وأنظمة الاقتراحات.

أولا: أسلوب تحليل القيمة.

يعتبر هذا الأسلوب تقنية عمل تهدف إلى تحقيق أفضل منتج يستجيب لطلبات العميل وبأقل تكلفة ممكنة ويستعمل هذا الأسلوب في مختلف المعاملات التجارية.

وتعرف هذه التقنية بأنها: " تقنية تسعى إلى تعظيم المنتجات والخدمات والعمليات وأداء المؤسسات بهدف الاستجابة لرغبات العملاء وبأقل تكلفة ممكنة".[3]

---

[1]- Detrie. Ph, conduire une démarche qualité, édition d'organisation, paris, 2001, p 72.

[2]- Hubérac.j.p, op-cit, p 64-68.

[3] - ibid, p 85.

إن أسلوب تحليل القيمة يهدف إلى التقارب بين نظرتين مختلفتين للقيمة وهما:[1]

1- القيمة بالنسبة للمؤسسة: وظيفة المنتج بالنسبة للتكاليف.

2- القيمة بالنسبة للعملاء: وظيفة المنتج بالنسبة للسعر.

وتقوم هذه التقنية على المبادئ التالية:[2]

أ- التحليل الوظيفي: يتضمن هذا المبدأ تحديد متطلبات العملاء وتحليل الطرق التي يتم من خلالها الاستجابة لهذه المتطلبات.

ب- التحليل الاقتصادي: يهتم التحليل الاقتصادي بدراسة التكاليف أي تلبية متطلبات العملاء بأقل تكاليف ممكنة.

قبل الشروع في تطبيق هذا الأسلوب ينبغي أولا الإجابة على مجموعة من الأسئلة وهي:[3]

- ما هو المنتج أو الخدمة المراد دراستها؟
- ماهي تكلفته وما هي فوائده؟
- هل توجد طريقة أخرى لتأدية نفس العمل؟ وما هي تكلفتها؟

بعد الإجابة على هذه الأسئلة هناك مجموعة من الخطوات لاستعمال أسلوب تحليل القيمة وتتمثل في:[4]

* تحديد الهدف الرئيسي من هذه العملية وتشكيل فريق عمل مؤهل.

*البحث عن المعلومات اللازمة والخاصة ببيئة المؤسسة الداخلية والخارجية.

* تحديد المعايير الواجب الاعتماد عليها في عملية التقييم.

* تحليل الوظائف والتكاليف وإيجاد الحلول الممكنة.

* اختيار الحل الأمثل والذي يحقق أقل مستوى للتكاليف.

* تحديد الوظائف ذات الأولوية في التحسين.

[1]- Detrie. Ph, op-cit, p 293.

[2]- Hubérac.j.p, op-cit, p 74.

[3] - Detrie. Ph, op-cit, p 273.

[4] - Hubérac.j.p, op-cit, p 77-78.

* تنفيذ الميزانية المخططة واتخاذ الاجراءات التصحيحية اللازمة في حالة حدوث انحرافات.

ثانيا: أسلوب أنظمة الاقتراحات.

يعرف نظام الاقتراحات على أنه:" وسيلة لترقية وتقييم وتحديد الأفكار الواقعية والقابلة للتطبيق والتي تهدف إلى تطوير الأداء".

ويرتكز هذا الأسلوب على مجموعة من المبادئ وهي:[1]

1- جميع أفراد المؤسسة يملكون القدرة على خلق الأفكار الجديدة.

2- ضرورة استثمار قدرات ومؤهلات الأفراد من قبل المؤسسة.

3- على المؤسسة الاهتمام وبالشكل الكافي بالقدرات الإبداعية للأفراد وتوفير الإمكانيات اللازمة لهم.

وترمي هذه التقنية إلى تحقيق جملة من الأهداف منها:

أ- رفع مستوى أداء المؤسسة وتحقيق كفاءة التشغيل.

ب- ترسيخ ثقافة الإبداع والتطوير في بيئة المؤسسة.

ج- تخفيض مجمل التكاليف وبالتالي زيادة أرباح المؤسسة.

د- دمج ومشاركة جميع الأفراد في عملية التحسين والتطوير.

وتتمثل مراحل تطبيق هذا الأسلوب في:

- تشكيل لجنة تجتمع شهريا ومهمتها دراسة وتقييم الاقتراحات ووضع الميزانية اللازمة للتنفيذ.

- تقييم جودة الاقتراحات واتخاذ القرار بشأنها وتحديد نظام المكافآت.

- اختبار الاقتراحات وفقا للمعايير المحددة.

- تقييم النتائج والقيمة المضافة التي تحققها الاقتراحات بالنسبة لإستراتيجية المؤسسة.

[1]- Detrie. Ph, op-cit, p 234-243.

المطلب الرابع: أسلوب إعادة هندسة العمليات والقياس المقارن.

أولا: أسلوب إعادة هندسة العمليات.

تعرف إعادة هندسة العمليات بأنها " عملية إعادة تصميم جذرية لعمليات المؤسسة بهدف تحقيق تحسين وتطوير في أداء المؤسسة ".[1]

وتهدف هذه العملية إلى تحقيق ما يلي:

1- تحسين سريع وجوهري في مجالات أداء المؤسسة.

2- وضع أسعار تنافسية لمنتجات وخدمات المؤسسة.

3- تقليص مراحل ووقت أداء العمليات وتكلفتها وزيادة عائدها وقيمتها المضافة.

4- الاستجابة السريعة لمتطلبات واحتياجات العملاء.

5- كسب حصة سوقية أكبر وبالتالي زيادة ربحية المؤسسة.

وتكمن أهمية هذا الأسلوب في النقاط التالية:

أ- تعتبر هذه الطريقة من أنجع الطرق المستخدمة لتحسين أداء المؤسسات.

ب- تجمع هذه الطريقة بين عدة وظائف ومهام في وحدات عمل متناسقة باستخدام تكنولوجيا المعلومات.

ج- تساهم طريق إعادة هندسة العمليات في تحسين أساليب الاتصال في المؤسسة.

وترتكز هذه التقنية على مجموعة من المبادئ من أهمها:[2]

- التخلي عن مبادئ الادارة التقليدية وضرورة القيام بالتغيير وفقا لمتطلبات وتغيرات البيئة.

- وضع فلسفة إعادة هندسة العمليات في إطار استراتيجي.

- تركيز الجهود على العمليات الأساسية التي لها تأثير على خلق القيمة للعملاء.

[1]- احمد سيد مصطفى، إدارة الإنتاج والعمليات في الصناعة والخدمات، ط3، دار الكتب للنشر، مصر، 1998، ص 412.

[2] - Cattan michel, maitriser les processus de l'entreprise, édition d'organisations, paris, 2000, p32.

ويساهم تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات في تحقيق النتائج التالية:[1]

* دمج مجموعة من الوظائف في وظيفة واحدة.

* إعادة ترتيب العمليات حسب التتابع المنطقي.

* تخفيض أعمال الرقابة عن طريق وضع الأفراد في وظائفهم المناسبة ومنحهم حق اتخاذ القرار.

* التخلص من التنميط عن طريق إيجاد طرق تنفيذ مختلفة للعملية الواحدة.

وتمر عملية إعادة الهندسة بثلاث مراحل أساسية وهي:[2]

* دراسة وإعادة تصميم المؤسسة عن طريق تخطيط المشروع وتحليل العمليات ودراسة احتياجات العملاء وتصميم العمليات ووضع خطط عمل.

* إعادة الهيكلة عن طريق دمج الوظائف وتدريب الأفراد وإيجاد الأنظمة المعلوماتية.

* تعيين فريق عمل يشرف على عملية إعادة الهندسة مكون من إطارات وخبراء.

ثانيا: اسلوب القياس المقارن بأفضل أداء.

من أهم الاتجاهات الحديثة التي تزايد اهتمام الباحثين والمديرين بها هي القياس المقارن بأفضل أداء للمنافسين، والذي يقوم على فهم كيفية أداء المنافسين المتميزين والاستفادة من أفكارهم والبحث عن ميزة تنافسية بتطبيق طرقهم وأساليبهم في الإنتاج والإدارة، وبالتالي فهو يشجع على التحسين المستمر للأداء.

1- تعريف القياس المقارن بأفضل أداء: هو قياس أداء المؤسسة ومقارنته بأفضل أداء للمؤسسة المنافسة في نفس مجال العمل بهدف تحديد كيفية وصول هذه المؤسسة إلى الأداء المتميز واستخدام المعلومات التي يتم معرفتها كأساس لتحديد الأهداف والاستراتيجيات.[3]

ويتضح من التعريف السابق انه يجب توفر مقياس للأداء غالبا ما يكون على شكل معايير معينة ويتضح ايضا انه يضم تحديد الأهداف والاستراتيجيات وفقا للمعلومات التي يتم معرفتها عن المؤسسات ذات الأداء المتميز.

[1]- علي السلمي، السياسات الإدارية في عصر المعلومات، دار غريب للنشر ، مصر، 2006، ص 68.

[2]- رونالد كولتمان، إدارة الجودة الهندسية الشاملة، ترجمة عادل بلبل، المكتبة الأكاديمية للنشر، ط1، مصر، 1994، ص 88.

[3]- سونيا محمد البكري، ادارة الجودة الكلية، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2003، ص 282.

ولعل أفضل التعاريف التي تعكس مضمون القياس المقارن هو التعريف الذي قدمه (harringto) والذي عرفه بانه عملية مستمرة للمقارنة ورسم الخطط والتطبيق الفعال حيث يتضمن ما يلي:[1]

أ- مقارنة المؤسسة وأنشطتها الداخلية مع أفضل المؤسسات بغض النظر عن نوع الصناعة او الدولة.

ب- مقارنة أداء العمليات المختلفة بالمؤسسة مع العمليات المتميزة في المؤسسات الشبيهة بهدف الوصول إلى أفضل قيمة.

ج- مقارنة مراحل الخدمة المقدمة من المؤسسة بالخدمات التي يقدمها المنافسون.

د- مقارنة أنواع مختلفة من أساليب تحسين الأداء لاختيار الأسلوب ذو القيمة الأفضل والأنسب للتطبيق وفقا لظروف كل مؤسسة.

هـ- تحديد الاتجاهات المستقبلية للأداء الأفضل والمبادرة بالاستجابة والتكيف مع هذه الاتجاهات.

و- مقابلة احتياجات ورغبات العميل بشكل يفوق توقعاته.

2- أهمية القياس المقارن بأفضل أداء.

يعتبر القياس المقارن أداة لتحقيق الأهداف التنافسية وتبرز أهمية تطبيقه في النقاط التالية:[2]

أ- مقارنة أداء المؤسسة بأداء المؤسسات الرائدة في نفس الصناعة او باقي الصناعات.

ب- تحديد نقاط القوة والضعف في عمليات وأنشطة المؤسسة.

ج- تحسين أداء المؤسسة بالاستخدام الأمثل للمعلومات المتحصل عليها من المقارنة.

د- توفير الوقت والجهد والمال نتيجة تجنب الأخطاء التي ارتكبتها باقي المؤسسات.

هـ- تدريب الإفراد على التقنيات وطرق العمل الجديدة.

---

[1]- توفيق محمد عبد المحسن، قياس الجودة والقياس المقارن، دار الفكر العربي للنشر، مصر، 2006، ص 190-191.

[2]- المرجع نفسه، ص 191-192.

3- مراحل تطبيق القياس المقارن بأفضل أداء: تتمثل أهم الخطوات في تطبيق القياس المقارن بأفضل أداء في النقاط التالية:[1]

أ- اختيار الوظائف والأنشطة المطلوب قياسها ومقارنتها بمثيلاتها للمؤسسة ذات الأداء الأفضل.

ب- اختيار المؤسسة ذات الأداء الأفضل.

ج- تجميع البيانات وتحليلها وتحديد الفجوة في الأداء والعمليات.

د- وضع أهداف لعملية تحسين الأداء والمقارنة المرجعية.

4- أنواع القياس المقارن بأفضل أداء: تجدر بنا الإشارة إلى وجود ثلاثة أنواع من القياس المقارن وهي القياس المقارن الداخلي، التنافسي، والقياس المقارن العملياتي.[2]

أ- القياس المقارن بأفضل أداء داخلي: في هذه الحالة يتم القياس بأنشطة مماثلة في إدارات تشغيلية مختلفة للمؤسسة ذاتها، ويعتبر هذا النوع سهلا لعدم وجود سرية في المعلومات.

ب- القياس المقارن بأفضل أداء للمنافسين: ويعتبر من أهم أنواع القياس المقارن، حيث يعتمد بقاء المؤسسة في السوق على موقعها التنافسي وبالتالي ضرورة مقارنة أدائها بأداء أفضل مؤسسة منافسة. وتجدر الإشارة إلى انه من الصعب الحصول على المعلومات الكافية عن كيفية أداء المؤسسة المنافسة لعملياتها وأنشطتها المختلفة.

ج- القياس المقارن بأفضل أداء عملياتي: ويقصد بهذا النوع القيام بمقارنة عمليات وأنشطة المؤسسة مع العمليات المشابهة لمؤسسة رائدة حتى وان كانت خارج قطاع نشاط المؤسسة.

---

[1]- سونيا محمد البكري، ادارة الجودة الكلية، مرجع سبق ذكره، ص 288.

[2]- المرجع نفسه، ص 289-291.

المبحث الرابع: النماذج المفسرة للتميز بالجودة.

لقد أصبح البحث عن التميز والحصول على الجوائز العالمية للجودة مسعى جل المؤسسات اليوم، وهذا سعيا منها إلى ترسيخ ثقافة الجودة في ثقافاتها التنظيمية، وقد حاولت مجموعة من المداخل (النماذج) في تفسير التميز بالجودة إيجاد مدخل تطبيقي شامل يضمن النجاح في ترسيخ ثقافة الجودة في المؤسسات، حيث سنتطرق في هذا المبحث إلى عرض أهم هذه النماذج.

المطلب الأول: النموذج الأوربي للجودة (EFQM).

في عام 1988 وقعت مجموعة من المؤسسات الأوربية على ورقة عمل لتأسيس الاتحاد الأوربي لإدارة الجودة بهدف تطبيق وتعزيز الجودة وعملياتها، وفي سنة 1992 رصد هذا الاتحاد جائزة المؤسسة الأوربية للجودة (Europian Fondation Quality Management) وهي موجهة للمؤسسات الأوربية فقط، حيث تعتبر هذه الأخيرة من الجوائز المهمة في العالم تسعى إليها المؤسسات الأوربية في شهر مارس من كل سنة ليتم تقييمها من طرف حوالي مائتي مدير وخبير في الجودة.[1]

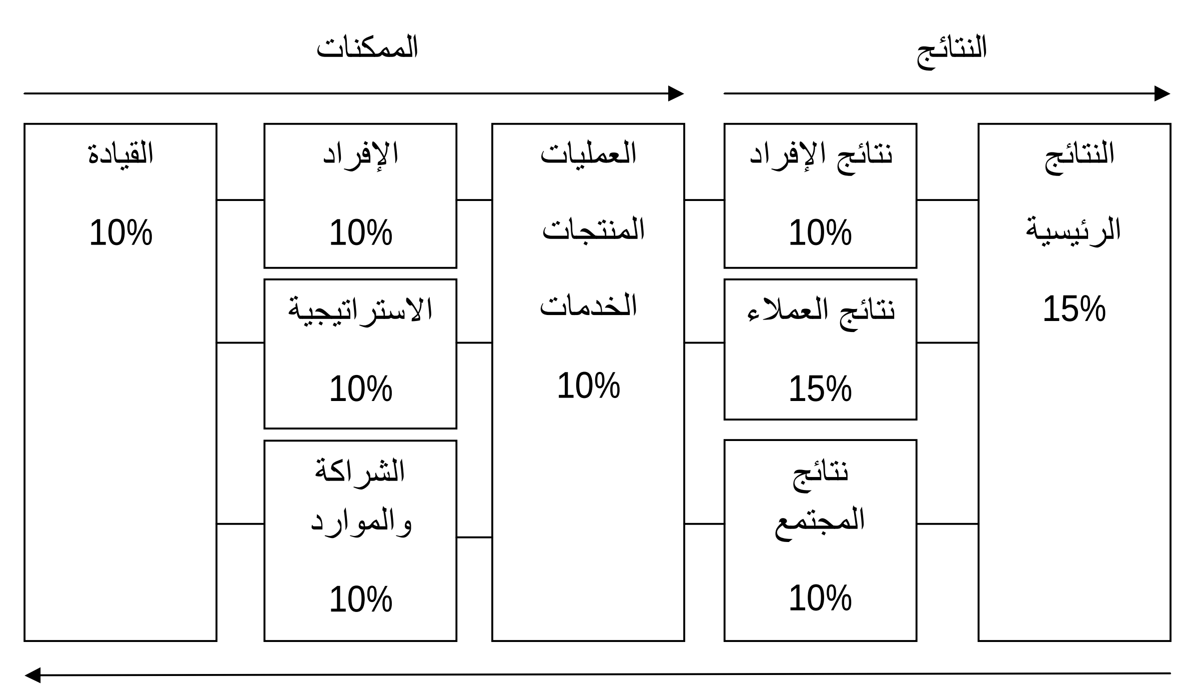
اولا: عرض النموذج: يتكون النموذج الأوربي (EFQM) من تسعة عناصر، تشكل العناصر الخمسة الأولى منها مجموعة الممكنات، في حين تشكل العناصر الأربعة المتبقية مجموعة النتائج.

تمثل مجموعة الممكنات ما قامت به المؤسسة، أما مجموعة النتائج فهي تمثل ما حققته وأنجزته المؤسسة، فتكون بذلك مجموعة مؤشرات الممكنات سببا في تحديد مؤشرات النتائج، وتكون التغذية العكسية المعبر عنها بالتعلم والتطوير والابتكار بدورها سببا في تحسين مؤشرات مجموعة الممكنات وهذا ما يبرز الطبيعة التفاعلية للنموذج،[2] كما هو موضح في الشكل الموالي.

[1]- دافيد لاسكل، قمة الأداء، ترجمة احمد عثمان، سلسلة إصدارات بيمك، مصر، 1998، ص 263.

[2]- Tarfaya nassima, démarche qualité dans l'entreprise et analyse des risques, édition houma, Algérie, 2004, p 36.

الشكل رقم(07): النموذج الأوربي للتميز بالجودة.



- Source : http//www. Eqfm.org/eqfm-model.html, consulté le : 20/03/2014.

ثانيا: معايير النموذج: تترتب معايير النموذج الأوربي في مجموعتين أساسيتين هما:

1- مجموعة الممكنات: وهي تشمل مجموعة الوسائل والآليات التي تتسبب بشكل مباشر في تحقيق النتائج، حيث تعبر عناصر هذه المجموعة عما تحتاجه المؤسسة لتحقيق الأهداف والغايات التي قامت من أجلها، وتتمثل معايير هذه المجموعة في:[1]

أ- القيادة: ويقصد بها دور الادارة العليا في بناء صورة واضحة داخل المؤسسة لإدارة الجودة وتعزيز التفاعل بين الإفراد وتنمية روح المبادرة والمشاركة والتعاون بين الجميع.

ب- الأفراد: تعمل المؤسسات المتميزة على ترسيخ الثقافة التي تجعل الإفراد يشاركون في تحقيق مصالح المؤسسة، حيث تقوم بتدريبهم وتقدير انجازاتهم وتسهيل سبل الاتصال بينهم وتسمح لهم بتفجير طاقاتهم ومواهبهم.

[1]- مهدي السمرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاع الإنتاجي والخدمي، دار جرير للنشر، الأردن، 2007، ص 143.

ج- الإستراتيجية: تعبر الإستراتيجية عن السياسات والخطط والرؤية البعيدة والتصور المستقبلي المطلوب تحقيقه من خلال تطبيق ادارة الجودة، وبالتالي فهي عبارة عن ضوابط تسعى جميعها إلى تحقيق الجودة وتحسينها بشكل مستمر.

د- الشراكة والموارد: يعبر هذا المعيار عن اسلوب المؤسسة في ادارة علاقاتها الخارجية ومورديها ومواردها الذاتية بما يمكنها من مساندة ودعم الإستراتيجية والسياسات التي تم تحديدها، وكذا تحقيق الادارة الفعالة لمختلف العمليات.

هـ- العمليات، المنتجات والخدمات: يتناول هذا المعيار كيفية تصميم وإدارة العمليات بالمؤسسة وإجراء التحسينات عليها من اجل مساندة ودعم الإستراتيجية والسياسات والخطط، وإنتاج القيم والمنافع للعملاء وأصحاب المصلحة والعمل على إشباع رغباتهم.

2- مجموعة النتائج: تمثل العوامل التي يمكن اعتبارها مجموعة النتائج المحققة او المتوقع تحقيقها من تطبيق النموذج، حيث تستخدم في قياس درجة نجاح المؤسسة في استخدام العوامل المساعدة (الممكنات) لتحقيق أهداف ادارة الجودة، ونلخص عناصر هذه المجموعة فيما يلي:[1]

أ- نتائج العملاء: هي عبارة عن مجموعة من المقاييس التي تشمل مستويين من البحث أساسي وإضافي، ويشير هذا المعيار إلى ما حققته المؤسسة لعملائها ويتم تقيم ذالك حسب مقاييس أساسية تخص إدراك العملاء لما تحقق لهم المؤسسة من منافع وعمق العلاقة بينهما، إلى جانب استعمال مقاييس إضافية تخص حجم رضا العملاء على المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة.

ب- نتائج الإفراد: وهي عبارة عن مجموعة من المقاييس التي تشمل مستويين من البحث أساسي وإضافي حيث يقيس هذا المعيار ماهية النتائج التي تحققها المؤسسة للأفراد العاملين بها، ويتم تقييم هذا المعيار حسب مقاييس أساسية تخص إدراك العاملين لأهمية ما تحققه لهم المؤسسة من منافع، ومقاييس أخرى إضافية تخص حجم رضا العملين تجاه مؤسستهم.

ج- نتائج المجتمع: يشير هذا المعيار إلى ما تحققه المؤسسة من حاجات حالية ومستقبلية للمجتمع الوطني والعالمي، ويتم تقييم هذا المعيار حسب مقاييس أساسية تخص إدراك المجتمع لتأثير المؤسسة

[1]- Alain hacquet, l'amélioration de la qualité pour la pme, afnor, France, 1999, p 160.

على جودة الحياة المعيشية، جودة البيئة، وحماية الموارد الطبيعية، ومؤشرات إضافية داخلية تخص المؤسسة تتعلق بفعالية دورها كشريك اجتماعي.

د - النتائج الأساسية: يشير هذا المعيار إلى جميع المؤشرات الأساسية القادرة على تفسير السلوك العام للمؤسسة واتجاهاتها المستقبلية، ويتم تقييم هذا المعيار وفق مؤشرات أساسية توضح مدى تحقيق الأهداف المخطط لها وكذا رضا جميع الأطراف الفاعلة في المؤسسة عن النتائج المحققة، إلى جانب مؤشرات إضافية أخرى تخص أداء المؤسسة في الجانب المالي والجوانب الأخرى.

المطلب الثاني: النموذج الأمريكي للتميز بالجودة (جائزة مالكوم بالدريج).

أسس النموذج في الولايات المتحدة الأمريكية عام 1987 بهدف تعزيز التنافسية للمؤسسات الأمريكية وقد سمي بجائزة مالكوم بالدريج للجودة تقديرا لجهود ومساهمات هذا الأخير في تحسين كفاءة بعض المؤسسات الأمريكية، يقوم بإدارة هذا النموذج المعهد الأمريكي للتقييس والتكنولوجيا والهدف منه هو إستعاب المؤسسات الأمريكية لمفهوم التميز والاهتمام بالجودة وتبادل المعلومات والخبرات عن تجارب المؤسسات الرائدة.[1]

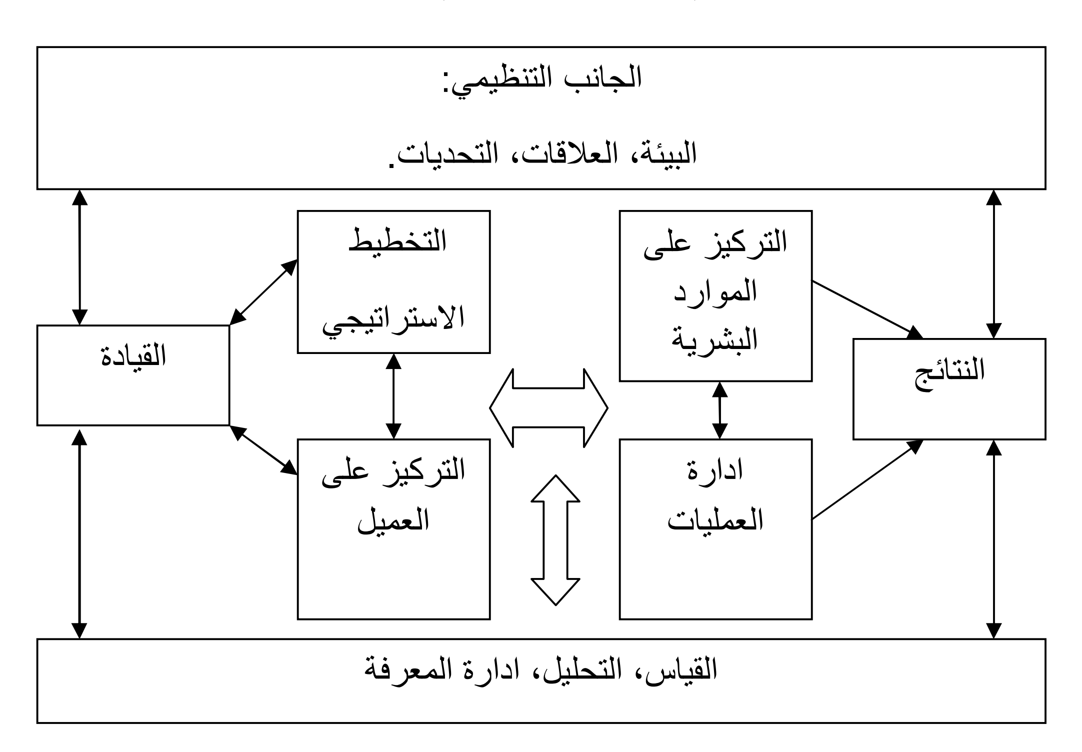
أولا: التوجهات الرئيسية للنموذج: يستند هذا النموذج على مجموعة من المفاهيم الرئيسية التي تنبع من فكر ادارة الجودة الشاملة، وذلك من خلال الاهتمام بالجودة انطلاقا من رغبات العملاء والاستجابة السريعة لاحتياجاتهم، التركيز على أهمية القيادة وتقدير دور العنصر البشري الفعال وما يمثله من قدرات فكرية ومهارات تعتبر الأساس في تحريك طاقات المؤسسة وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف أهمية تصميم الجودة في مجال النشاط المختلفة بما يحقق منع حدوث الأخطاء، وكذلك تطوير أساليب الادارة المستندة على المعلومات والحقائق، تطوير نظم المعلومات وأساليب صنع القرار، إلى جانب الاهتمام بتنمية علاقات المؤسسة مع مختلف الأطراف الخارجية بما يحقق التفاعل الايجابي، وكذا تعميق التوجه الاستراتيجي ووضوح رسالة المؤسسة ورؤيتها المستقبلية وجعلهما أساسا في تخطيط عملياتها وأنشطتها.[2]

[1]- حسن إسماعيل الطافش، إدارة الجودة في الصناعة، مكتبة النهضة، مصر، 2005، ص 27.

[2]- علي السلمي، إدارة التميز، دار غريب للنشر، مصر، 2002، ص 19.

ثانيا: عرض النموذج: يتكون النموذج الأمريكي من إطار يضم سبعة معايير تمثل الأساس في تقييم المؤسسات وتشمل كل من القيادة ودورها في إيجاد القيم، التخطيط الاستراتيجي، التركيز على العملاء ادارة المعرفة وتحليل المعلومات، التركيز على الموارد البشرية، تفعيل ادارة العمليات، وأخيرا فحص نتائج الأعمال،[1] والشكل الموالي يوضح الهيكل العام للنموذج.

الشكل رقم(08): نموذج مالكوم بالدريج.



- Source : http//www.baldrige.org/article- prize-baldrige.html, consulté le : 20/03/2014.

كما يهتم نموذج مالكوم بالدريج لتحقيق التميز بمجموعة من المبادئ، نذكر من أهمها القيادة ذات الرؤية المستقبلية، التميز المستمد من رغبات العملاء، التعلم التنظيمي، تقييم الإفراد والشركاء، الادارة الهادفة إلى الإبداع والابتكار، الإحساس بالمسؤولية الاجتماعية، التركيز على النتائج وخلق القيمة انتهاج مدخل النظم في التفكير والإدارة.[2]إن المعايير الممثلة في الشكل السابق تم تنقيطها ليصل مجموع نقاط النموذج إلى 1000 نقطة حيث لكل معيار فرعي وزنه النسبي في التقييم، ونوضح توزيع النقاط في نموذج مالكوم بالدريج من خلال الجدول الموالي.

[1]- ريتشارد وليامز، أساسيات ادارة الجودة الشاملة، ط1، مكتبة جرير، السعودية، 1999، ص 95.

[2] - http//www.baldrige.org/article-prize-baldrige.html, consulté le : 20/03/2014.

الجدول رقم(05): توزيع النقاط التقييمية في نموذج مالكوم بالدريج.

المحاور	النقاط التقييمية	المجموع
1- القيادة: - القيادة العليا - التسيير والمسؤولية الاجتماعية	70 50	120
2- التخطيط الاستراتيجي: - تطوير الاستراتيجية - تنفيذ الاستراتيجية	40 45	85
3- التركيز على العميل: - الالتزام مع العميل - الاهتمام بالعميل	40 45	85
4- ادارة المعرفة، التحليل، القياس: - القياس، التحليل، تحسين أداء المؤسسة - ادارة المعلومات، ادارة المعرفة، تكنولوجيا المعلومات	45 45	90
5- التركيز على الموارد البشرية: - الالتزام مع الموارد البشرية - بيئة العمل	45 40	85
6- ادارة العمليات: - انظمة العمل - عمليات التشغيل	35 50	85
7- النتائج: - نتائج المنتجات - نتائج التركيز على العميل - النتائج المالية والسوق - نتائج العمال - نتائج فعالية العمليات - نتائج القيادة العليا	100 70 70 70 70 70	450

- source : www.baldrige.org/article-prise-baldrige.html, consulté le : 20/03/2014

ثالثا: معايير النموذج: تتمثل معايير النموذج الأمريكي في العناصر التالية:

1- القيادة: وتضم القيادة العليا والتسيير والمسؤولية الاجتماعية حيث:

أ- تهتم القيادة العليا بكيفية تقديم الرؤية السليمة أمام عملائها وعمالها وشركائها، وقدرتها على تعزيز القيم ونشرها وخلق جو للتحسين المستمر والعمل على إيجاد نظام اتصال فعال داخل المؤسسة.

ب- أما جانب التسيير والمسؤولية الاجتماعية فهو يهتم بالشفافية وتحمل المسؤوليات، كما يهتم بسبل تعزيز السلوكيات السليمة عن طريق نشر ثقافة مناسبة داخل المؤسسة، بالإضافة إلى الاهتمام بالمجتمع والمساهمة في بنائه والحفاظ على الموارد المختلفة.

2- التخطيط الاستراتيجي: ويشمل تطوير إستراتيجية المؤسسة والتنفيذ حيث:

أ- يهتم جانب تطوير الإستراتيجية بتشخيص وضعية المؤسسة من خلال تحديد نقاط القوة والضعف لديها إلى جانب تشخيص البيئة الخارجية وتحديد الفرص والتهديدات، ومن ثم تحديد الأهداف التي تتطلع إلى بلوغها وترتيبها حسب الأهمية.

ب- في حين يهتم جانب تنفيذ الإستراتيجية بتحويل الخطط والسياسات إلى برامج تنفيذية ومراقبتها كما تهتم بتحديد وتوفير الموارد المختلفة المناسبة واللازمة للتنفيذ.[1]

3- التركيز على العميل: يضم هذا العنصر كل من الالتزام مع العميل والاهتمام به حيث:

أ- يتضمن الالتزام مع العميل تقديم المنتجات له وكذا بناء ثقافة العميل داخل المؤسسة الشيء الذي يسمح بتحديد وتطوير المنتجات بشكل يؤدي إلى إرضاء العميل وتلبية حاجاته ورغباته، بالإضافة إلى السماح بتحديد الطرق المثلى للاتصال بالعملاء وتقديم المعلومات والإرشادات حول كيفيات استخدام المنتجات والاستفادة منها.

ب- بينما يشير عنصر الاهتمام بالعميل إلى قدرة المؤسسة على السماع لصوت عملائها وقياس رضاهم من خلال تحديد الطرق المناسبة لجمع المعلومات عن العملاء وتحليلها وتحسين عمليات التغذية العكسية ووضع معايير لقياس درجة الرضا عن منتجات وخدمات المؤسسة.

[1] - حسن إسماعيل الطافش، مرجع سبق ذكره، ص 29-30.

4- القياس، التحليل وإدارة المعرفة: يشمل هذا العنصر كل من القياس والتحليل وتحسين الأداء بالإضافة إلى ادارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات حيث:

أ- يشمل عنصر قياس وتحليل الأداء اختيار المؤشرات المالية والغير مالية القادرة على تفسير العمليات، و العمل على تحليل المعلومات التي تقدمها هذه المؤشرات والقيام بالتصحيحات اللازمة لضمان التحسين المستمر في أداء المؤسسة.

ب- أما ادارة المعرفة فهي تتضمن الاهتمام بالمعرفة وإيجاد بيئة تساعد على الإبداع من خلال تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة، بينما تشير ادارة تكنولوجيا المعلومات إلى توفير قاعدة للبيانات وضمان صدق و موثوقية المعلومات وسهولة وصول الإفراد إليها والاستفادة منها.

5- التركيز على الموارد البشرية: يضم هذا العنصر الالتزام مع العمال وبيئة العمل حيث:

أ- يشير الالتزام مع العمال إلى تحديد العناصر التي تؤدي إلى تحقيق رضا العمال، وتسهيل الاتصال بينهم، بالإضافة إلى وضع نظم لتطوير وتدريب وتكوين المورد البشري، مع تنفيذ الرقابة والقيام بتصحيح الانحرافات.

ب- وتشير بيئة العمل إلى كيفية اختيار العمال والاهتمام بقدراتهم وإمكانياتهم، بالإضافة إلى تهيئة المناخ المناسب للعمل مما يدفع العمال إلى بذل المزيد من المجهودات وبالتالي الوصول إلى أحسن النتائج.[1]

6- ادارة العمليات: يشمل هذا العنصر على أنظمة العمل وعمليات التشغيل حيث:

أ- يهتم مؤشر أنظمة العمل بكيفية تصميم وتطوير هذه الأنظمة بالإضافة إلى تحديد العمليات الرئيسية وكيفية مساهمتها في خلق القيمة المضافة للمؤسسة.

ب- بينما تشمل عمليات التشغيل كيفية تصميم العمليات وتشغيلها ومراقبتها والعمل على تفادي الأخطاء وكذا القيام بالتحسينات وتقليص نسب الانحرافات.

7- النتائج: يشمل هذا العنصر على كل من:

أ- نتائج المنتجات و تتعلق بمستوى جودة المنتجات المقدمة ومقارنتها بالمنتجات المنافسة والبديلة.

[1]- فيصل بن جاسم آل ثاني، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإعلامية، ط1، دار المعرفة للنشر، لبنان، 2008 ، ص 105-106.

ب- نتائج التركيز على العميل و تتعلق بدرجة رضا العملاء ودرجة التزام المؤسسة مع عملائها.

ج- النتائج المالية والسوق و تخص المؤشرات المالية للأداء، كما تتعلق بالحصة السوقية ونمو القطاع.

د- نتائج التركيز على الموارد البشرية و تتعلق بدرجة رضا العمال ومدى الالتزام معهم، كما تتعلق بمؤشرات بيئة العمل من صحة وأمن والخدمات المقدمة.

هـ- نتائج فعالية العمليات و تتعلق بفعالية وكفاءة العمليات التشغيلية (الإنتاجية).

و- نتائج القيادة العليا و تتعلق بمدى تنفيذ الاستراتيجيات، وتحقيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة.[1]

المطلب الثالث: النموذج الياباني للتميز بالجودة (جائزة ديمنغ).

ارتبط اسم ديمنغ بحركة الجودة في اليابان منذ الأربعينيات من القرن الماضي، وضعت أسس هذه الجائزة من طرف اتحاد العلماء والمهندسين اليابانيين سنة 1951 اعترافا بمجهودات ديمنغ وإسهاماته في وضع الأساليب الإحصائية لضبط الجودة التي اعتبرت العامل الأساس في رفع مستوى جودة المنتجات اليابانية وتفوقها، في بداية تأسيس الجائزة كانت تقدم للمؤسسات المتميزة اليابانية فقط ثم بعد ذلك فتحت للمؤسسات الأجنبية، وتقوم الجائزة على أساس نموذج يركز فقط على العمليات المؤدية إلى الجودة الشاملة دون النظر في النتائج المترتبة عنها، وبذلك فإنها تهدف إلى تقييم مدى نجاح جهود المؤسسات في تطبيق الجودة الشاملة.[2]

أولا: أسس نموذج ديمنغ: تعتمد ألية عمل النموذج في تقييم المؤسسات على ترتيب معايير النموذج في أربعة مجموعات رئيسية هي:

1- التوجه: بحيث يتحدد توجه المؤسسة من خلال معيار السياسات المتبعة.

2- الدعم: يتم دعم التوجه بمعايير التنظيم والمعلومات وتنمية الموارد البشرية وتوحيد القياس.

3- التنفيذ: يتم التنفيذ عبر التقيد بمعايير أنشطة ضمان الجودة والإدامة وأنشطة التحسين.

4- النتائج: ويتم قياسها من خلال معيار التأثير والذي من خلاله يتم وضع الخطط والسياسات المستقبلية.[3]

---

[1]- حسن اسماعيل الطافش، مرجع سبق ذكره، ص 30-31.

2- مهدي السمرائي، مرجع سبق ذكره، ص 142.

[3] - http//www.deming.org/juse.jp/squ.html, consulté le : 20/03/2014.

ثانيا: معايير النموذج.

سنتعرض إلى شرح معايير هذا النموذج بالتفصيل فيما يلي:

1- السياسات:

أ- السياسات المتعلقة بالجودة ومراقبة الجودة ومكانتها في النظام الإداري.

ب- وضوح السياسات ووسائل تمكين السياسات في النظام.

ج- ارتباط السياسات بالأهداف القريبة والبعيدة المدى ونشرها على جميع أفراد التنظيم.

2- التنظيم:

أ- ملائمة الهيكل التنظيمي لتطبيق مراقبة الجودة.

ب- وضوح السلطة والمسؤولية والتنسيق بين الوظائف.

ج- علاقة المؤسسة بالمؤسسات الأخرى التي تتعامل معها.[1]

3- المعلومات:

أ- قدرة المؤسسة على جمع المعلومات الداخلية والخارجية.

ب- تطبيق الطرق الإحصائية.

ج- قدرة المؤسسة على استغلال وحفظ المعلومات.

4- توحيد القياس:

أ- ملاءمة نظام توحيد المقاييس.

ب- موقع عمليات وضع ومراجعة وإلغاء المقاييس.

ج- مستوى استخدام المقاييس الموضوعة.

5- الموارد البشرية:

أ- مستوى الوعي بالجودة وأهمية مراقبتها.

---

[1]- إسماعيل إبراهيم القزاز، 6 سيقما و إدارة الجودة الشاملة، ط1، دار المسيرة للنشر، الأردن، 2009، ص 134-135.

ب- خطط التدريب والتكوين والتطوير.

ج- مستوى استخدام دوائر الجودة وأنظمة الاقتراحات.

6- ضمان الجودة:

أ- حالة أنشطة ضمان ومراقبة ومراجعة الجودة.

ب- مستوى استخدام أدوات قياس وتحليل وتحسين العمليات.

ج- قدرة المؤسسة على فهم حاجات العملاء و الاستجابة لها.[1]

7- التحسين:

أ- طرق تحديد الأولويات في المشاكل العالقة.

ب- طرق التحليل ومدى استخدام نتائجه على الواقع العملي.

ج- واقع تطبيق التحسينات المطلوبة.

8- التأثير:

أ- الآثار المادية وغير المادية (الجودة، التكلفة، الربح....).

ب- رضا العميل الداخلي والخارجي.

ج- التأثيرات على المؤسسات المتعامل معها والمجتمع.

9- الخطط المستقبلية:

أ- مدى الاهتمام بتغير متطلبات المجتمع والعملاء ووضع الخطط بناءا عليها.

ب- مدى الارتباط بين رسالة ورؤية المؤسسة وخططها المستقبلية.

ج- القدرة على تجسيد الخطط المستقبلية.

ثالثا: المقارنة بين النماذج السابقة: عند التدقيق في فلسفة وتوجهات ومعايير التقييم الخاصة بكل نموذج يتضح لنا إن نموذج ديمنغ يركز على التحكم في العمليات لضمان جودة المنتجات والخدمات

---

[1]- http//www.deming.org,op-cit.

وبالمقابل نجد إن نموذج بالدريج يهتم برضا العملاء وتقوية تنافسية المؤسسة، في حين نجد إن النموذج الأوروبي قد وسع من فكرة الجودة وأعطاها بعدا آخر يتمثل في المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة.

وبالمقابل نجد إن النماذج تشترك في جملة من العناصر لتحقيق التميز بالجودة على غرار ضرورة التوجه بالعملاء في تصميم المنتجات والعمليات، وضع نظام للجودة وتقييمه باستمرار، التخطيط للجودة على الأجل القصير والطويل، التحسين المستمر لعمليات وأنشطة المؤسسة، التأكيد على أهمية القياس والمراقبة والمراجعة، ضرورة المشاركة الكاملة للأفراد في عملية التحسين والتطوير.[1]

الجدول رقم(06): مقارنة بين نماذج التميز بالجودة.

النماذج / أوجه المقارنة	نموذج ديمنغ (1951)	نموذج بالدريج (1987)	النموذج الأوربي (1992)
المنهج العام	إدارة الجودة	جودة الإدارة	جودة ومواطنة المؤسسة
تعريف الجودة	التوافق مع المواصفات	العميل يقود الجودة	رضا العملاء والعاملين والمجتمع
الغاية	ضمان الجودة من خلال التقنيات الإحصائية لضبط الجودة	تقوية التنافسية من خلال إدارة الجودة الشاملة	التميز في إدارة الجودة
المجال	عالمي	محلي	إقليمي
نشاط المؤسسة	الإنتاج الصناعي	الانتاج الصناعي والخدمي	الإنتاج الصناعي
المساهمات الرئيسية	- ضبط الجودة - التحسين المستمر - علاقات الموردين	- رضا العميل - المقارنة التنافسية - المقارنة المرجعية	- رضا العميل - العلاقات مع المجتمع - النتائج المالية وغير المالية

- Source : http//www.pastel.paritech.org/labid/107452.html, consulté le : 20/03/2014.

[1] - http//www.Pastel.paristech.org, op-cit.

المطلب الرابع: النموذج الجزائري للتميز بالجودة.

بعد بروز عدة نماذج عالمية وعربية للتميز، قامت الجزائر ببذل جهود في مجال تبني مفهوم التميز وترسيخه لدى المؤسسات الجزائرية، لذلك وضعت الجزائر برنامجا لتطوير نظام وطني للضبط صادقت عليه الحكومة في شهر مارس 2000، حيث سجل تأسيس الجائزة الجزائرية للجودة.

وفي إطار إعادة تأهيل المؤسسات تبذل الجزائر مجهودات معتبرة لتكريس التنافسية ونشر ثقافة الجودة في المؤسسات على اعتبار إن الإصلاح الاقتصادي التي ترمي إلى إنجاحه بغية تحقيق الانتعاش الاقتصادي يصب في إطار تمكين النسيج الصناعي من تحقيق التنافسية الكفيلة بإعادة التأهيل.

وفي إطار المسعى العام لتصحيح المسار الاقتصادي في الجزائر والذي جاء استجابة للتغيرات التي تشهدها الساحة الدولية والوطنية على غرار انضمام الجزائر إلى المنظمة العالمية للتجارة، وتجسيد اتفاق الشراكة مع الاتحاد الأوربي، واتفاقيات التعاون الاورو متوسطي، فقد بادرت الجزائر إلى تكييف منظوماتها التشريعية والتنظيمية والمؤسساتية بما يكرس خدمة هذه التوجهات، حيث رسمت تصورا جديدا لإطار التقيد بالمعايير الدولية وذلك من خلال المصادقة على القانون الجديد للتقييس وإنشاء المركز الوطني للتنافسية وإحداث الجائزة الجزائرية للجودة تمنح سنويا للمؤسسات المتميزة في أدائها.[1]

أولا: أهداف النموذج الجزائري للتميز بالجودة.

يهدف هذا النموذج إلى تحقيق المرجعية و المسعى للحصول على الجائزة، كما يعتبر دليلا لمعرفة نقاط القوة والضعف ومحاور التحسين المستمر لمسعى الجودة، وتثمين النتائج الجيدة في جميع أنشطة المؤسسة، ويشجع مجهودات السعي نحو التميز مع تعزيز الصورة الذهنية وتحفيز المشاركة الكاملة والاعتراف بالمجهودات المبذولة من طرف المؤسسات تجاه تحقيق التميز في الأداء.[2]

أسست هذه الجائزة سنة 2003 تحت إشراف وزارة الصناعة حيث تتمثل في مسابقة مفتوحة للمؤسسات العاملة في الجزائر، وتسلم هذه الجائزة في 19 ديسمبر من كل سنة وهو اليوم المصادف لليوم الوطني للتقييس والجودة، وتسعى من خلالها الجهة الوصية (وزارة الصناعة) إلى نشر ثقافة

---

[1]- المرسوم التنفيذي رقم (05-464) بتاريخ ديسمبر 2005 المتعلق بتنظيم التقييس وتسييره، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 03، 2006.

[2]- http// www.mppi.dz/php-invest.html, consulté le : 20/03/2014.

الجودة في المؤسسات الجزائرية وتكريس مبدأ التحسين المستمر للجودة هو السبيل لتحقيق التميز في الأداء.[1]

ثانيا: معايير النموذج الجزائري للتميز بالجودة.

يتكون نموذج جائزة الجودة من تسعة فصول حيث يتم تنقيط كل فصل حسب أهميته في إنجاح مشروع الجودة في المؤسسة، وتتكون المحاور التي يتضمنها النموذج على شكل فصول كالأتي:[2]

1- التعريف بالمؤسسة: في هذا المحور تقوم المؤسسة بتعريف نفسها من خلال ذكر اسم المؤسسة وعلامتها التجارية، رسالة المؤسسة، النشاط الرئيسي لها، إلى غير ذلك من المعلومات.

2- التزام الادارة: يهدف هذا المحور إلى معرفة درجة التزام ادارة المؤسسة تجاه التحسين المستمر للجودة من خلال تخصيص الموارد، مشاركة الإفراد في التحسين، الاتصال ونشر المعلومات..... بالإضافة إلى معرفة الجهود الجماعية والفردية التي تبذلها الادارة لإنجاح مسعى الجودة في المؤسسة.

3- إستراتيجية وأهداف الجودة: يتضمن هذا المحور التعريف بإستراتيجية الجودة بالمؤسسة وتحديد علاقتها بالإستراتيجية الكلية لها، بالإضافة إلى معرفة كيفية ترجمة هذه الإستراتيجية إلى أهداف خاصة بكل وظيفة من وظائف المؤسسة، إلى جانب معرفة خطط وبرامج المؤسسة الرامية إلى تحقيق إستراتيجية وأهداف الجودة على ارض الواقع.

4- الإصغاء للعملاء: يهتم هذا المحور بقياس رضا العملاء والطرق التي تستعملها المؤسسة في ذلك من عمليات صبر الآراء، وتحليل الشكاوي والاقتراحات...، إلى جانب معرفة قدرة المؤسسة على الاستجابة لمتطلبات العملاء ومستوى الخدمات التي تقدمها لهم.

5- السيطرة على الجودة: يهدف هذا المحور إلى معرفة الطرق الكفيلة التي من خلالها تضمن المؤسسة السيطرة على جودة منتجاتها وخدماتها والتحكم في العمليات المؤثرة على الجودة.

6- قياس الجودة: من خلال هذا المحور يمكننا التعرف على المعايير والمقاييس التي تستخدمها المؤسسة في قياس جودة منتجاتها وخدماتها، بالإضافة إلى معرفة مدى نجاعة استخدام هذه المقاييس في بلوغ أهداف الجودة التي سطرتها المؤسسة.

1- المرسوم التنفيذي رقم (05-02) بتاريخ يناير 2002 والمتضمن إنشاء الجائزة الجزائرية للجودة، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 02، 2003.

[2] - http// www.mppi.dz, op-cit.

7- تحسين الجودة: يهتم هذا المحور بتحليل تطور نتائج المؤسسة، ومعرفة درجة تأثير مسعى المؤسسة في التحسين المستمر للجودة في بناء العلاقة بين أهداف الجودة والنتائج المحصل عليها وبالتالي التأكد من فعالية أنشطة التحسين المستمر للجودة في المؤسسة.

8- مشاركة الأفراد: من خلال هذا المحور نتعرف على السبل التي تنتهجها المؤسسة لإشراك الإفراد في تنفيذ برامج الجودة وأنشطة التحسين المستمر، و كذا مدى تصور هؤلاء الإفراد للكيفية التي يتم بها بلوغ الأهداف و الأعمال الكفيلة بإنجاح مسعى الجودة في المؤسسة.

9- النتائج: يهدف هذا المحور إلى عرض النتائج المتعلقة برضا العملاء، بالإضافة إلى النتائج التي حققتها المؤسسة على مستوى تطور النتائج المالية، الأرباح، الحصص السوقية، سمعة المؤسسة، وكذا تكاليف تحقيق الجودة ومدى مساهمة المؤسسة في الحفاظ على البيئة.[1]

ويمكن تلخيص معايير هذا النموذج في الجدول الأتي:

الجدول رقم(07): معايير النموذج الجزائري للتميز بالجودة.

الفصـــــــــــــــول	المـــــعــــــاييـــــر	التنـــقيـــط
الفصـــــل الأول	التعريف بالمؤسسة	00 نقطة
الفصـــــل الثاني	التزام الإدارة	120 نقطة
الفصـــــل الثالث	الإستراتيجية والأهداف	80 نقطة
الفصـــــل الرابع	الإصغاء للعملاء	200 نقطة
الفصـــــل الخامس	السيطرة على الجودة	120 نقطة
الفصـــــل السادس	قياس الجودة	100 نقطة
الفصـــــل السابع	تحسين الجودة	80 نقطة
الفصـــــل الثامن	مشاركة الأفراد	100 نقطة
الفصـــــل التاسع	النتائج	200 نقطة
المـــجـــمــــــــــــــــــــــــــــــــوع		1000 نقطة

- source : http// www. mppi.dz/php-invest.html, consulté le : 20/03/2014.

[1] - ibid.

خلاصة الفصل.

تعرف الجودة على أنها مجموعة خصائص ومواصفات المنتج أو الخدمة التي تلبي رغبات العملاء وبالتالي كسب رضاهم وولاءهم للمؤسسة، وقد عرف مفهوم الجودة عدة تطورات، فمن مفهوم الفحص أو التفتيش إلى المراقبة الإحصائية، فتأكيد الجودة وصولا إلى مفهوم الجودة الشاملة.

ويرجع هذا التطور لأسباب عديدة كالتطور في وسائل الإنتاج و ظهور المصانع الكبيرة، و كذلك دور الأفكار التي ساهم بها العديد من المفكرين في ميدان الجودة، من أبرزهم ديمنغ، كروسبي، جوران و ايشيكاوا، بالإضافة إلى التغيرات والتطورات التي شهدتها بيئة الأعمال مثل التحرير التجاري واشتداد المنافسة، بالإضافة إلى زيادة وعي العميل الذي أصبح يعتمد على مؤشر الجودة كمعيار في قراراته الشرائية.

لذا فان المؤسسات الاقتصادية اليوم تسعى إلى تحسين مستوى جودة منتجاتها والتحكم في تكاليف مختلف عملياتها مستعينة في ذلك على عدة تقنيات وأساليب إدارية منها التحسين المستمر، حلقات الجودة، إعادة هندسة العمليات، والقياس المقارن...الخ.

و بتحقيق الجودة يمكن للمؤسسة أن تؤهل نفسها للحصول على شهادة المواصفات القياسية العالمية(Iso 9001) التي تعتبر ورقة رابحة للتنافس محليا، وتأشيرة دخول واختراق الأسواق الدولية.

الفصل الثاني

المواصفات العالمية لأنظمة ادارة الجودة (iso 9001)

مقدمة الفصل.

اتجهت العديد من المؤسسات نحو الأسواق العالمية لعرض منتجاتها من السلع والخدمات الأمر الذي أدى إلى قيام المنظمة العالمية للمواصفات (ISO) بوضع المستويات القياسية للمنتجات، وتصميم المعايير ووضع الأسس والاختبارات، بغية رفع كفاءة تجارة السلع والخدمات على المستوى العالمي.

تعتبر المواصفات العالمية لأنظمة ادارة الجودة (iso 9001) من المفاتيح الفعالة في مجال ادارة المؤسسات في العصر الحديث، وذلك نظرا لكون هذه المواصفات تحدد الشروط اللازمة لإقامة نظام جودة فعال ومعترف به دوليا.

المواصفات العالمية لأنظمة ادارة الجودة (iso9001) هي وثيقة تصدر عن المنظمة العالمية للمواصفات (ISO)، حيث تم إصدار أول نسخة رسمية للمواصفات سنة 1987 وتم تعديلها سنة 1994 و2000 و 2008 وذلك بهدف تحسين ورفع فعالية هذه المواصفات.

ونظرا لأهمية تطبيق مواصفات (iso9001) سارعت المؤسسات وبمختلف أحجامها وطبيعة نشاطها إلى تبني هذه المواصفات.

وبغية الإلمام بمختلف جوانب هذا الموضوع قسمنا هذا الفصل إلى أربعة مباحث حيث سنتطرق في المبحث الأول إلى ماهية (iso9001) من خلال عرض مفهوم الـــ(iso) والمفاهيم ذات العلاقة بالإضافة إلى التطرق إلى نشأة وتطور مواصفات الـــ(iso)، وإلى مبادئ هذه المواصفات ومستلزمات تطبيقها.

أما المبحث الثاني فسيكون حول سلسلة مواصفات الـــ(iso 9001)، حيث نتناول فيه مكونات مختلف السلاسل التي أصدرتها منظمة الـــ(iso)، بالإضافة إلى التطرق إلى متطلبات تطبيق المواصفة العالمية (iso 9001) الصادرة عام 1994.

بينما نتناول في المبحث الثالث متطلبات تطبيق المواصفات العالمية لأنظمة ادارة الجودة (iso9001) الصادرة سنة 2008 باعتبارها المواصفة التي تتمح عليها شهادة المطابقة.

وفي المبحث الرابع والأخير سنتناول موضوع تطبيق مواصفات الـــ(iso9001) في المؤسسات من خلال ذكر مراحل التطبيق بالإضافة إلى تقديم مختلف العوائق والعوامل المساعدة للتطبيق وفي الأخير نتطرق إلى موضوع التقييس في الجزائر.

المبحث الأول: ماهية المواصفات العالمية لأنظمة ادارة الجودة (ISO9001) .

من خلال هذا المبحث سنقوم بتوضيح وبيان مفهوم التقييس والمفاهيم الأخرى ذات العلاقة، ثم الحديث عن المنظمة العالمية للمواصفات (ISO) باعتبارها المنظمة المكلفة بمهمة التقييس وإصدار المواصفات، وبعدها نتناول مفهوم المواصفات العالمية لأنظمة ادارة الجودة كناتج لعملية التقييس، وفي الأخير نقدم نبذة تاريخية عن نشأة وتطور المواصفات العالمية لأنظمة ادارة الجودة (ISO9001) والمبادئ التي تقوم عليها.

المطلب الأول: التقييس والمواصفات العالمية.

أولا: مفهوم التقييس والمفاهيم المرتبطة به.

1- مفهوم التقييس: يعتبر التقييس (la Normalisation) الوسيلة الأساسية لإيجاد لغة مشتركة وموحدة بين مختلف المتعاملين وفي مختلف المجالات، حيث نجد هناك مقاييس للأغذية، مقاييس للأجهزة الالكترونية، مقاييس للسيارات....الخ. إذن التقييس يعمل على سلامة التعامل بين مختلف الأطراف (الموردين، المنتجين، والعملاء).

أ- تعريف التقييس.

- يعرف قاموس (Larousse) التقييس بأنه: مجموعة من القواعد التقنية، الناجمة عن اتفاق بين المنتجين والمستعملين، وهذه القواعد موجهة نحو التحديد والتوحيد والتبسيط بهدف تحقيق أحسن مردودية في مجالات النشاط الإنساني.[1]

- أما المنظمة العالمية للمواصفات (iso) قد عرفت التقييس على أنه: نشاط يعطي حلولا ذات التطبيق المتكرر للمشكلات التي تقع في الغالب في حقول العلم والتكنولوجيا والاقتصاد، وذلك بهدف تحقيق أكبر درجة من النظام.[2]

- كما قدمت منظمة الـــ (Iso) تعريف أخر للتقييس: حيث اعتبرته مجموعة خصائص عامة مقبولة.[3]

[1] -Le petit Larousse, Larousse, France, 2007, p702.

[2] - عبد الستار احمد العلي، تطبيقات في ادارة الجودة الشاملة، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 311.

[3] -http// www.Iso.Org/about-gouvernance.html, Consulté le : 21/02/2014.

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن التقييس هو عبارة عن مجموعة من القواعد والشروط والخصائص العامة التي تهدف إلى تحقيق أفضل مستوى جودة في المنتجات والخدمات وذلك من خلال إعداد ونشر وتطبيق المواصفات القياسية.

ب - أبعاد التقييس.

تتمثل أبعاد التقييس في المجال (موضوع التقييس)، المظهر و المستوى، وسنتناول شرح هذه الأبعاد باختصار فيما يلي.

- مجال التقييس: يشمل التقييس موضوعات أو مجالات مختلفة ومتعددة، مصدرها النشاطات الاقتصادية، ويتولى التقييس إعداد المواصفات والمعايير بالإضافة إلى توحيد المصطلحات والرموز لتسهيل عمليات تبادل السلع والخدمات، ويشمل التقييس الميكانيك، الإلكترونيك، التعدين، الزراعة الغذائية، المحروقات، الفندقة....إلى غير ذلك من المجالات.[1]

- مظاهر التقييس: يمثل مظهر التقييس مجموعة من المتطلبات المتماثلة والمرتبطة بموضوع المواصفات، ويشمل التقييس على عدة مظاهر تتمثل في:[2]

* **المصطلحات:** وهي تهدف إلى توحيد اللغة والمفاهيم بين المتعاملين (الموردين، المنتجين والعملاء).

* **طرق الاختبار:** وتهدف إلى اختبار المواد الأولية والمنتجات النهائية.

* **العينات:** وتتمثل في الوحدات التي تجرى عليها عملية الاختبار.

* **المواصفات:** وهي الشروط والخصائص التي يجب أن تتوفر في المواد الأولية والمنتجات النهائية.

- مستويات التقييس: يتمثل المستوى في الحيز الذي تطبق في نطاقه المواصفة (نطاق استخدام المواصفة والالتزام بها)، وتتمثل مستويات التقييس في:[3]

* **المستوى الدولي:** يتم إعداد المواصفات الدولية باتفاق مجموعة من الدول ذات المصالح الاقتصادية المشتركة، حيث تسهل هذه المواصفات عمليات التبادل السلعي و الخدماتي الدولي، وعلى هذا المستوى فان المنظمة العالمية للمواصفات (Iso) هي المسؤولة عن التقييس وإصدار المواصفات.

---

[1] - INAPI, catalogue des normes algériennes, 1997, p23.

[2]- عبد الستار احمد العلي، تطبيقات في ادارة الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص 315.

[3]- فتحي احمد يحيى العالم، نظام إدارة الجودة الشاملة والمواصفات العالمية، الطبعة العربية، دار اليازوري للنشر، الأردن، 2010، ص 17.

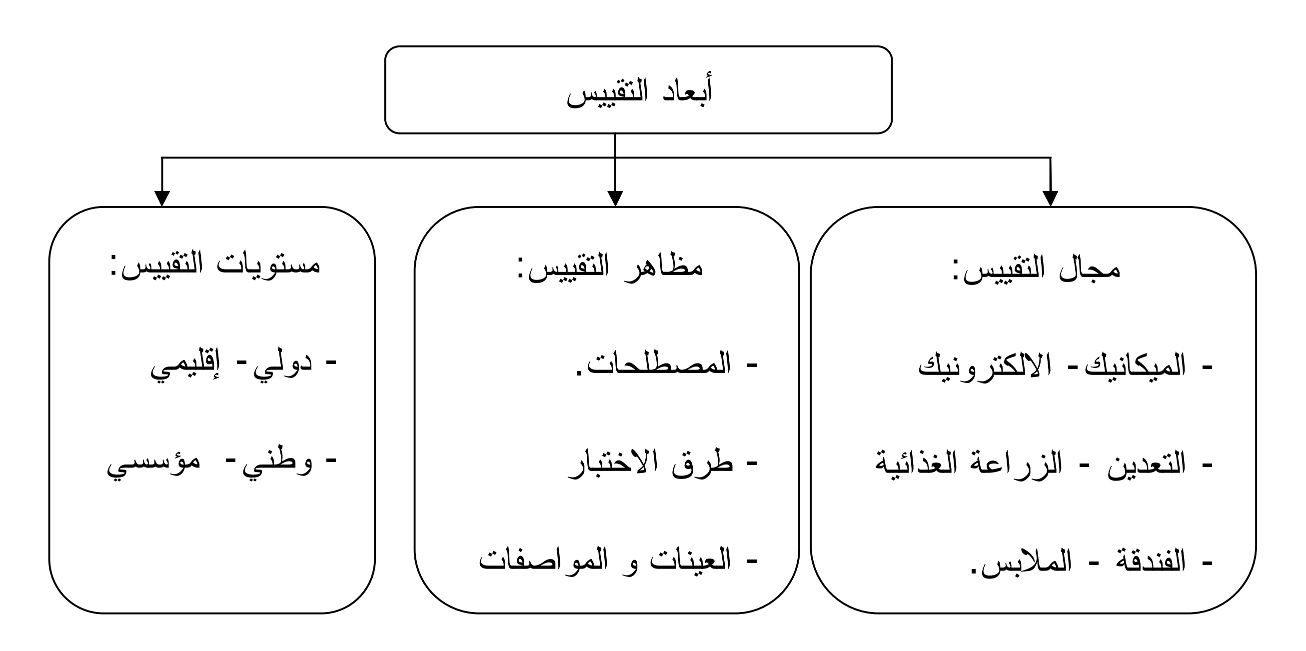
*** المستوى الإقليمي:** يؤدي ارتباط المصالح الاقتصادية المتبادلة والمشتركة لمجموعة من البلدان إلى ظهور المواصفات الإقليمية كما هو الحال بين دول الاتحاد الأوروبي، وتتولى مهمة التقييس وإعداد المواصفات على هذا المستوى هيأت ومنظمات إقليمية مثل اللجنة الأوروبية للمواصفات (CEN) والمنظمة الإفريقية للتقييس (ARSO)،....الخ.

*** المستوى الوطني:** حيث يقوم الجهاز المعني بالتقييس والمواصفات على المستوى الوطني بإصدار المواصفات الوطنية بعد أن يعرضها على الأطراف المستفيدة، وعلى هذا المستوى تقوم هيآت ومعاهد وطنية بإصدار المواصفات على غرار كل من المعهد الجزائري للتقييس (IANOR)، المعهد الفرنسي للتقييس (AFNOR) والمعهد الأمريكي للتقييس (ANSI)، إلى غير ذلك من المعاهد والهيآت الوطنية.

*** على مستوى المؤسسة:** يعتبر التقييس المؤسسي نقطة البداية لوضع المواصفات المؤسسية والتي تعتبر بدورها قاعدة لإعداد المواصفات الوطنية، وتهدف المؤسسة من وراء ذلك إلى بلورة المعايير التي تستخدم في ضبط الجودة والسيطرة عليها.[1]

والشكل الموالي يوضح أبعاد التقييس السالفة الذكر.

الشكل رقم (09): الأبعاد الثلاثة للتقييس.



- Source : INAPI, catalogue des normes algériennes, p24.

[1]- المرجع نفسه، ص 18.

ج- أسس التقييس: إن المفهوم الحديث للتقييس يؤكد في مضمونه على توحيد طرق القياس وتبسيطها، و تقوم عملية التقييس على قواعد وأسس تتمثل فيما يلي:

- التبسيط: عرفت المنظمة العالمية للمواصفات التبسيط على أنه اختصار عدد نماذج المنتجات إلى العدد الذي يمكن من الإيفاء بالمتطلبات القائمة في فترة زمنية معينة، ومن هنا يمكن اعتبار التبسيط على أنه استبعاد النماذج الزائدة أو استحداث نموذج ليحل محل نموذجين أو أكثر دون الإخلال بحاجات المجتمع ورغبات المستهلك.[1]

- التوصيف: وهو البيان الموجز لمجموعة المتطلبات التي ينبغي تحقيقها في منتج أو مادة أولية أو عملية مع إيضاح الطريقة التي يمكن بها التحقق من استفاء هذه المتطلبات، وبموجب ذالك يتطلب الامر تحديدا واضحا للمتطلبات التي ينبغي إقامتها في المنتج أو العملية الإنتاجية إلى جانب تحديد أسلوب تأمين تلك المتطلبات.[2]

- التوحيد: ويقصد به توحيد مواصفتين أو أكثر في مواصفة واحدة حتى يمكن للمنتجات أن تكون قابلة للتبادل عند الاستخدام، بالإضافة إلى تسهيل إجراءات الرقابة وتحسين كفاءة الأداء.

ومما يجدر الإشارة إليه هو أن التبسيط يهدف إلى تحديد مقاسات ونماذج للسلع من الناحية التسويقية تمهيدا لتركيز الإنتاج على هذه المقاسات، في حين أن التوحيد يركز على إتباع أنسب التصميمات وأعلى درجات الجودة وأفضل الطرق والعمليات.[3]

د- أهداف التقييس: تسعى الدول والهيآت والمؤسسات من وراء التقييس وإصدار المواصفات إلى تحقيق جملة من الأهداف من أهمها نذكر ما يلي:[4]

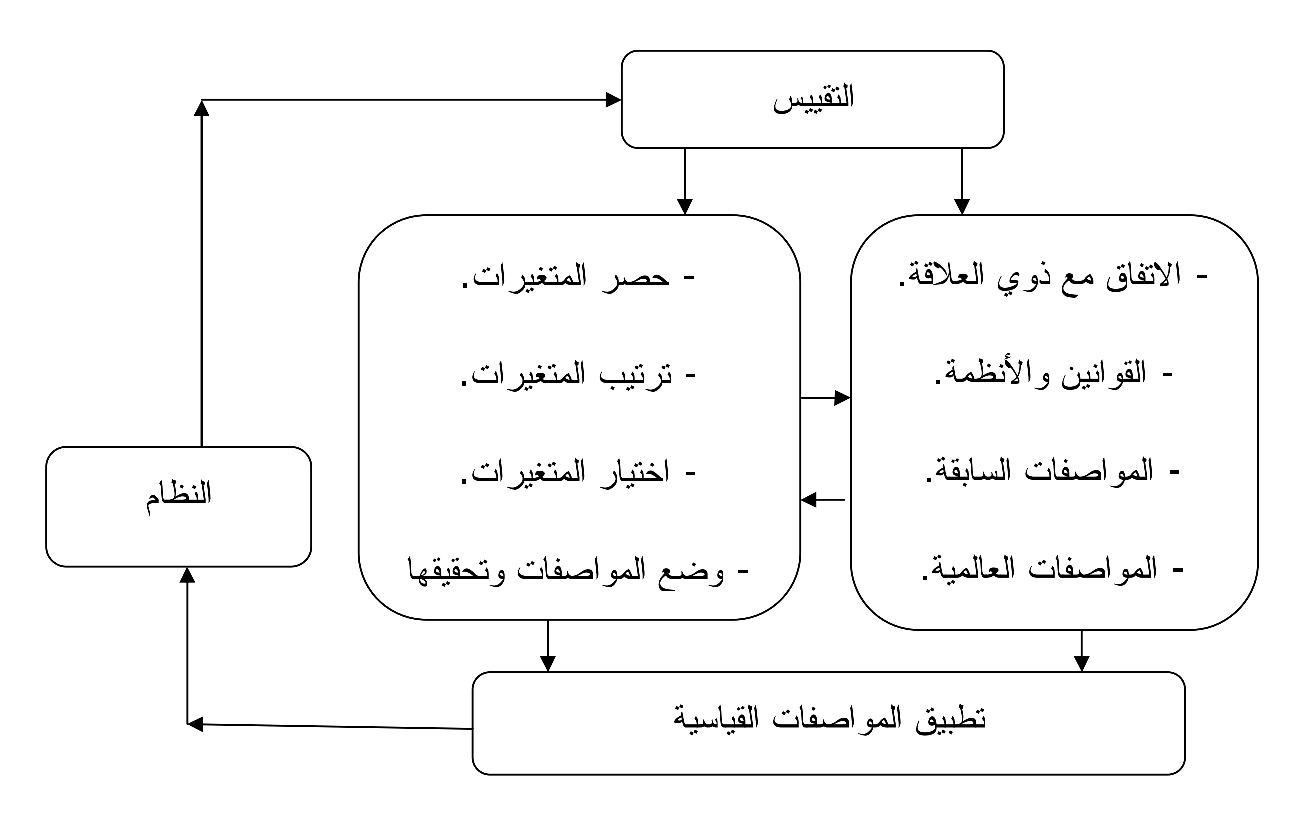
- توحيد اللغة التقنية وإيجاد لغة مشتركة بين المتعاملين (الموردون، المنتجون، العملاء).
- تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد.
- إيجاد مواصفات منسجمة لمختلف المنتجات.
- العمل على تخفيض التكاليف بمختلف أنواعها.

[1]- عبد الستار احمد العلي، تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص 312.
[2]- فتحي احمد يحيى العالم، نظام إدارة الجودة الشاملة والمواصفات العالمية، مرجع سبق ذكره، ص16.
[3]- عبد الستار احمد العلي، تطبيقات في ادارة الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص 312.
[4]- جوزيف كيلادا، مرجع سبق ذكره، ص 412.

بالإضافة إلى هذه الأهداف فان التقييس يعود بالفائدة على كل من العملاء والمنتجين (المؤسسات) حيث يسمح بتدعيم التبادلية وتسهيل التعاملات وتحقيق الجودة.

وبالرغم من أن التقييس لا يمنع اختلاف مكونات الأنظمة من حيث تراكيبها أو طريقة تفاعلها وأداء وظائفها إلا أن ذلك لا يعني قبول ظهور الاختلافات والتباينات عن المواصفات المتفق عليها، أي الخروج عن حدود هذه المواصفات المعتمدة في الأنظمة المتشابهة، الأمر الذي يؤدي إلى مواجهة حالة عدم الملائمة للاستخدام، وبالتالي يتولى التقييس حصر المتغيرات وتحديد المواصفات للمشكلات ذات الطبيعة المتكررة، ويبين الشكل التالي خطوات التقييس.

الشكل (10): خطوات عملية التقييس.



- المصدر: عبد الستار احمد العلي، تطبيقات في ادارة الجودة الشاملة،ط1، دار المسيرة للنشر،الأردن، 2008، ص 314.

2- المفاهيم المرتبطة بالتقييس.

تتضمن عملية التقييس إعداد وتطبيق المواصفات والحصول على شهادة المطابقة (الإشهاد)، ومن هنا سنتطرق في هذا الجزء إلى كل من مفهوم المواصفة وشهادة المطابقة.

أ- مفهوم المواصفة (La norme): لقد قدمت عدة تعاريف لمفهوم المواصفة وسنكتفي بسرد تعريفين أو ثلاثة حيث:

- يعرف قاموس (Larousse) المواصفة: بأنها قاعدة تبين طبيعة الشيء الذي يتم صنعه والشروط التقنية اللازمة لصنعه.[1]

- وعرفت منظمة الــ (iso) المواصفة على أنها: وثيقة تحدد مجموعة من المتطلبات التي ينبغي إن تتوفر في المنتج.[2]

- كما عرفت بعض هيآت التقييس المواصفة بأنها: المعايير الجوهرية التي تستخدم في قياس الجودة والأداء، وتصاغ باشتراك المؤسسات والعملاء والهيآت المختصة، كما تستخدم كأساس للمقارنة خلال فترة زمنية معينة.[3]

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن المواصفة هي عبارة عن وثيقة تحتوي على معلومات تحدد الشروط والخصائص الواجب توفرها في المنتج أو الخدمة أو نظام ادارة الجودة، حيث تعتبر هذه المواصفة معيار للحكم عند تقييم الشيء الذي أعدت من أجله المواصفة.

ب- مفهوم الإشهاد على المطابقة (La certification): بعد إعداد وصياغة المواصفة تتم عملية التقييم والتأكد من تحقيق المتطلبات والالتزام بها ومن ثم تمنح شهادة المطابقة للمؤسسة المعنية، حيث أن هذه الشهادة تثبت أن منتجات المؤسسة أو نظام إدارتها للجودة قد إستوفى شروط ومتطلبات المواصفة.

- يعرف الإشهاد على المطابقة بأنه: عبارة عن إجراء يمنح فيه طرف ثالث ضمان مكتوب بأن منتج أو خدمة أو عملية ما مطابقة وتستوفي متطلبات محددة.

---

[1] - Le petit Larousse, op-cit, p703.

[2] - http// www.ISO.org, op-cit.

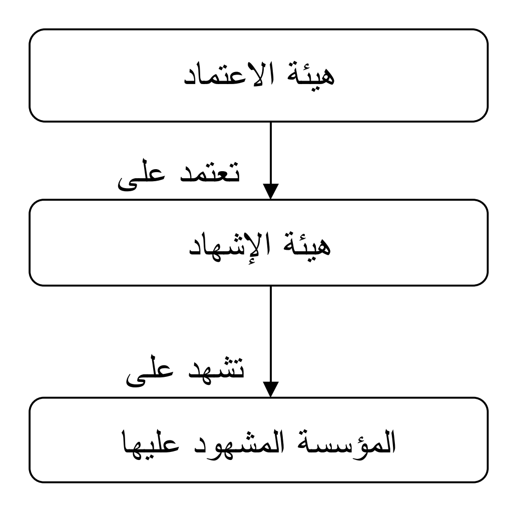
[3]- عبد الستار احمد العلي، تطبيقات في ادارة الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص 317.

- **كما يعرف الإشهاد على أنه:** الإجراء الكتابي الذي يضمن بمقتضاه طرف ثالث بأن منتجا أو خدمة أو كفاءة منظمة ما تتطابق مع المتطلبات.[1]

وتمنح شهادة المطابقة للمؤسسات بهدف إعطاء الثقة للعملاء والموردين بالإضافة إلى ضمان منافسة عادلة بين المؤسسات الاقتصادية، وتخص شهادة المطابقة الأنظمة الإدارية، المنتجات والخدمات.

وتقوم عملية الإشهاد حول ثلاثة أطراف رئيسية وهي الهيئة المعتمدة، الهيئة الشاهدة، والمؤسسة المشهود عليها، ونوضح ذلك في الشكل التالي:

الشكل رقم (11): أطراف الإشهاد على المطابقة.



- المصدر: منصف ملوك، اثر إشهاد الجودة على أداء المؤسسات الجزائرية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 2010، ص 47.

[1]- منصف ملوك، مرجع سبق ذكره، ص 45.

ثانيا: نشأة المنظمة العالمية للمواصفات (iso).

من خلال هذا العنصر سنحاول التعرف على المفهوم الحقيقي لمصطلح الـــ iso، وإلى سير العمل بهذه المنظمة، بالإضافة إلى ذكر أهم الأهداف التي تسعى منظمة الـــ iso إلى تحقيقها.

1- المنظمة العالمية للمواصفات (ISO).

أ- تعريف مصطلح الـــ(iso).

(iso) مصطلح مشتق من الكلمة اليونانية (isos) والتي تعني التساوي (Equal)، كما يشير هذا المصطلح ايضا إلى التماثل والتطابق.[1]

كما تعني كلمة (iso) وجود مواصفات قياسية لعملية ما قادرة على إنتاج وحدات متماثلة، أي أنها تعني مواصفات قياسية من جهة، وإنتاج وحدات مماثلة مطابقة لهذه المواصفات من جهة أخرى.[2]

ويرمز مصطلح (iso) إلى المنظمة العالمية للتقييس (International Standards Organization) وتعني بالفرنسية (Organisation Internationale de Normalisation)، أي إن الحروف الثلاثة المكونة لكلمة (iso) هي اختصار لاسم هذه المنظمة[3].

ب- التعريف بالمنظمة العالمية للمواصفات القياسية (ISO) .

(ISO) منظمة عالمية متخصصة في إعداد وصياغة المواصفات القياسية، وهي عبارة عن اتحاد عالمي يضم هيأت التقييس الوطنية لمختلف دول العالم، تأسست هذه المنظمة عام 1946 عقب الحرب العالمية الثانية بعد لقاء ضم 25 دولة في العاصمة لندن، وباشرت المنظمة أعمالها سنة 1947 ومقرها العاصمة السويسرية جنيف، ويبلغ عدد أعضائها 150 عضو يمثلون البلدان الأعضاء في المنظمة.[4]

---

[1] - http// www.iso.org, op-cit.

[2]- ايدجي باديرو، الدليل الصناعي إلى الايزو 9000، ط1، دار الفجر للنشر، الاردن، 1997، ص 33.

[3]- سمير محمد عبد العزيز، اقتصاديات جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والايزو9000، مطبعة الإشعاع، مصر، 2000، ص 109.

[4]- خضير كاضم حمود، المنظمة الدولية للتوحيد القياسي، ط1، دار الصفاء للنشر، الاردن، 2010، ص 56.

ومن بين الحقائق المتعلقة بمنظمة الـــ (iso) نذكر ما يلي:[1]

- أنها منظمة غير حكومية.

- المنظمة لا تتدخل في منح المؤسسات شهادة المطابقة، حيث هناك هيآت خاصة تمنح هذه الشهادة.

- تعتمد المنظمة في أداء عملها على مجموعة من الخبراء والمتخصصين ومن مختلف دول العالم حيث تتم عملية متابعة التطبيق عن طريق مندوبين يشكلون لجان لتبادل الخبرات.

ج- سير العمل بمنظمة الـــ (iso).

يتم سير العمل بمنظمة الـــ (iso) بشكل غير مركزي، حيث تمارس المنظمة أعمالها عن طريق تشكيل لجان فنية (TC)، والتي لها الحق في إنشاء وتشكيل لجان فرعية (SC) ومجموعات العمل (WG) من أعضائها الممثلين لهيأت المواصفات والتقييس في مختلف الدول، ويكمن هدف هذه اللجان في إعداد مسودات للمواصفات العالمية ضمن إطار البرنامج الرئيسي للجان الفنية.[2]

ونلخص مهام وآلية عمل اللجان المختلفة السابقة الذكر فيما يلي:[3]

- اللجان الفنية (Technical Commitees): هي لجان رئيسية يتم إنشاؤها بقرار من مجلس الادارة التقني لمنظمة الـــ (iso)، وذلك بعد أن يحدد مجال نشاط وبرنامج عمل كل منها، ولهذه اللجان الفنية الحق في تشكيل لجان فرعية مرتبطة بشكل مباشر بالهيكل التنظيمي العام للمنظمة، ويتمثل هدف هذه اللجان في إصدار مواصفات قياسية للمنتجات والخدمات.

- اللجان الفرعية (Sub-Commitees): يتم إنشاء وتحديد مهام وتنسيق أعمال هذه اللجان الفرعية من طرف اللجان الفنية، حيث يحق للجان الفرعية تشكيل فرق أو مجموعات العمل.

- مجموعات العمل (Working Groups): يتم تشكيلها من طرف اللجان الفرعية وعملها يتمثل في تنفيذ مهام متخصصة ومحددة.

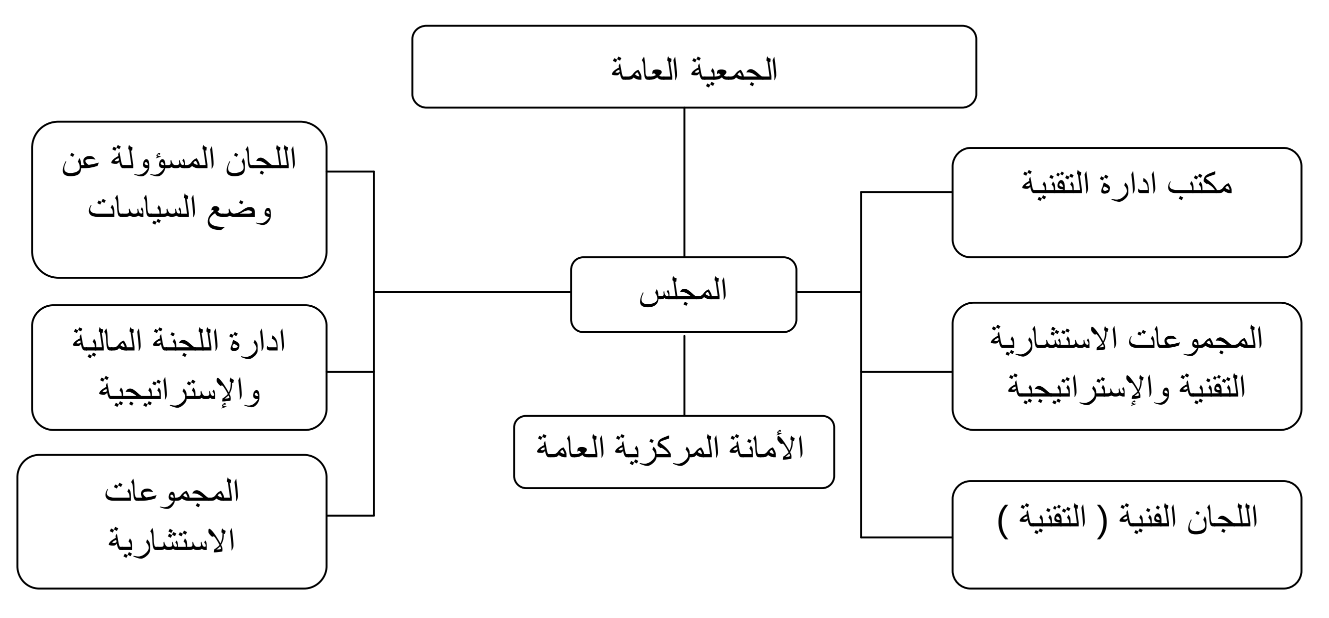
إن اللجان المختلفة السابقة الذكر مسؤولة كل حسب اختصاصها على إصدار المواصفات وتعديلها ولفهم سير العمل بمنظمة الـــ (iso) نقدم الهيكل التنظيمي الخاص بالمنظمة.

[1]- خليل إبراهيم، محمود العاني، إدارة الجودة الشاملة والايزو9000، ط1، مطبعة الأشقر، العراق، 2002، ص 55-56.

[2]- يوسف حجيم الطائي وآخرون، نظم إدارة الجودة في المنظمات، الطبعة العربية، دار اليازوري للنشر، الأردن، 2009، ص 311.

[3]- خليل ابراهيم، محمود العاني ، مرجع سبق ذكره، ص 60.

الشكل رقم (12): الهيكل التنظيمي للمنظمة العالمية للمواصفات القياسية (ISO) .



- source : http// www.iso.org/about-gouvernance.html, consulté le : 20/03/2014.

ينقسم الهيكل التنظيمي لمنظمة الـــ (iso) إلى المستويات التالية:[1]

- الجمعية العامة: وهي أعلى سلطة في المنظمة، يشمل جدول أعمالها إعداد التقرير السنوي للمنظمة ومناقشة وضعها المالي، بالإضافة إلى طرح مسودات للمواصفات الجديدة و تعديل المواصفات القائمة.

وتتألف الجمعية العامة من:

* **الهيات الأعضاء:** وهي هيآت وطنية لمختلف البلدان الأعضاء، حيث تتمتع بكافة الحقوق في التصويت والمشاركة في لجان المنظمة.

* **الأعضاء المراسلين:** هي الدول التي لا تملك أجهزة للمواصفات والتقييس وهم يعتبرون مراقبين ولا يشاركون في إعداد المواصفات ووضع السياسات.

* **الأعضاء المشتركة:** وهي الدول السائرة في طريق النمو، حيث يمكنهم حضور الجمعية العامة ويلعبون دور المراقب فقط.

[1]- راشي طارق، الاستخدام المتكامل للمواصفات العالمية في المؤسسة الاقتصادية لتحقيق التنمية المستدامة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 2011، ص 53.

- **المجلس:** يتكون المجلس من أعضاء منتخبين يمثلون هيآت التقييس الوطنية لمختلف البلدان، وتتمثل مهام هذا المجلس في تعيين أمين المال وأعضاء مجلس ادارة التقنية، بالإضافة إلى تعيين رؤساء اللجان المسؤولة عن وضع السياسات، كما يعمل على تحديد الميزانية السنوية للمنظمة والعمل على التنسيق بين اللجان والمكاتب.[1]

- **الأمانة العامة:** ومهمتها التنسيق والتوجيه وتقديم الخدمات وتوفير الوسائل الضرورية لضمان سيرورة عمل المجلس.

- **اللجان المسؤولة عن وضع السياسات:** وتتمثل مهام هذه اللجان في وضع المبادئ التوجيهية لسياسة الايزو، بالإضافة إلى العمل على تشجيع الأعضاء في المنظمة على إشراك المستهلك في وضع المعايير والعمل على تحقيق مصلحته، وأيضا العمل على تحديد الاحتياجات ومتطلبات التقييس في البلدان النامية من خلال تبادل الخبرات بينها وبين الدول المتقدمة.

- **مكتب ادارة اللجان المالية والإستراتيجية للمنظمة:** يتكون هذا المكتب من لجنة الشؤون المالية التي تتولى مهمة تقديم التقارير المالية السنوية الخاصة بالمنظمة، ومن لجنة الشؤون الإستراتيجية التي تقوم بإعداد الإستراتيجية السنوية للمنظمة وتعمل على توفير الوسائل والإمكانات اللازمة للتنفيذ.[2]

- **المجموعات الاستشارية المتخصصة:** تتألف هذه المجموعات من المدراء التنفيذيين في المنظمة ومن رؤساء المنظمات الدولية والإقليمية التي لها علاقة بتوحيد المواصفات مثل المنظمة العالمية للتجارة وتهدف هذه المجموعات إلى تعزيز الأهداف الإستراتيجية لمنظمة الايزو.

- **مكتب ادارة التقنية:** يقوم هذا المكتب بالتنسيق مع المجلس بتشكيل لجان فنية لها الحق في تشكيل مجموعات عمل استشارية تعمل على تقديم الاستشارات في مجال السياسات والاستراتيجيات، واكتشاف الفرص الجديدة المتاحة في مجالات التوحيد القياسي وإصدار المواصفات.[3]

---

[1]- نفس المرجع، 54.

[2]- نفس المرجع، ص54

[3]- نفس المرجع ، ص55.

2- مفهوم المواصفات العالمية لأنظمة ادارة الجودة (iso 9001) .

نتناول في هذا الجزء مفهوم (iso 9001) والمفاهيم المرتبطة به، ثم نستعرض أهم خصائص هذه المواصفات وأهمية تطبيقها في المؤسسات.

أ- تعريف الـــ (iso 9001) والمفاهيم المرتبطة به.

قبل أن نعرف (iso 9001) تجدر بنا الإشارة إلى ذكر أهم المفاهيم المرتبطة بها، والتي تساعدنا في فهم وتحديد معنى (iso 9001).

- النظام (System): تعرف منظمة الـــ (iso) النظام بأنه: مجموعة من العناصر المرتبطة والمتفاعلة.[1]

- نظام الجودة (Quality System): عرفت منظمة الـــ (iso) نظام الجودة على أنه الهيكل التنظيمي والإجراءات والعمليات والموارد اللازمة لتطبيق ادارة الجودة.[2]

- ادارة الجودة (Quality Management): كما عرفت المنظمة ادارة الجودة بأنها كافة الفعاليات والنشاطات التي تسمح بتوجيه ومراقبة المنظمة فيما يتعلق بالجودة، وتتمثل هذه النشاطات في رسم سياسة للجودة وتحديد أهدافها، والقيام بالتخطيط للجودة والعمل على تحسينها.[3]

بعد أن تعرفنا على المفاهيم المرتبطة بالـــ (iso9001)، سنقدم فيما يلي بعض التعاريف التي قدمت لهذه المواصفات حيث أن:

- (iso9001) هي مجموعة من المواصفات التي تحدد الصفات والخصائص الواجب توفرها في أنظمة الجودة، حيث تركز (iso 9001) على العلاقة بين المورد والعميل.[4]

- (iso9001) هي مواصفات تتعلق بأنظمة الجودة في جميع المنظمات على اختلاف أنواعها وأحجامها وهي تهدف إلى تكامل مكونات المنتج أو الخدمة بهدف تلبية احتياجات ومتطلبات معروفة.[5]

---

[1] - http// www.iso.org, op-cit.

[2]- حميد عبد النبي الطائي، سنان كاضم الموسوي، ادارة الجودة الشاملة والايزو 9000، ط1، الوراق للنشر، الاردن، 2003، ص147.

[3] - http// www.iso.org, op-cit.

[4]- حسين عبد العال محمد، الاتجاهات الحديثة في إدارة الجودة والمواصفات القياسية، دار الفكر الجامعي، مصر، 2006، ص 101.

[5] - http// www.aqmspune.com/akash-qms.html, consulté le : 20/03/2014.

- (iso9001) هي سلسلة من المعايير والتوصيات التي تحدد أدنى مستلزمات نظام جودة فعال ومقبول عالميا.[1]

من خلال التعاريف السابقة يتبين لنا أن الـــ (iso9001) هي عبارة عن مواصفات عالمية تحدد المتطلبات الضرورية واللازمة لتطبيق نظام ادارة جودة فعال في المؤسسات مهما كان حجمها ونوع نشاطها.

ب- تحليل دلالات (iso 9000 1994.2000.2008).

بعد أن تعرفنا على مفهوم الـــ (iso 9001) وأهم المفاهيم المرتبطة به، سنقوم بتحليل الرموز 9000 و1994 و2000 و2008 حيث:[2]

- الرقم 9000 مكون من الرقم 90 والرقم 100 .
- الرقم 90 يعني هناك 90 دولة مشاركة في منظمة الـــ (iso) .
- الرقم 100 يعني وجود 100 مواصفة قياسية مقبولة للمنتجات.

إذن الرقم 9000 يعني 90 دولة و100 مواصفة مقبولة للمنتجات.

- 1994، 2000، 2008 فهي تشير إلى سنة النشر أو المراجعة (التعديل).

ج- فوائد تطبيق الـــ (iso 9001).

إن تطبيق وتبني مواصفات الـــ (iso 9001) والحصول على شهادة المطابقة لها أهمية بالغة وعلى عدة أصعدة، وتبرز هذه الأهمية في النقاط التالية:

- تساعد على إيجاد تطبيقات جودة ثابتة على المستوى العالمي.[3]
- توفر لغة ومصطلحات مشتركة وموحدة.
- توفر نقطة لتلاقي المفاوضات التجارية (مرجع).

[1]- جون رابيت، بيتر بيرغ، دليل الجيب إلى iso9000، ترجمة مركز التعريب، ط1، الدار العربية للعلوم، لبنان، 1999، ص 9.

[2]- لعلى بوكميش، إدارة الجودة الشاملة ايزو9000، ط1، دار الراية للنشر، عمان، 2011، ص 110.

[3]- ادجي باديرو، مرجع سبق ذكره، ص 32.

- إطالة العمر الاقتصادي للمؤسسة في الأسواق من خلال ارتفاع مستوى الثقة بمنتجات وخدمات المؤسسة وكسب الاستقرار الاستثماري لأنشطتها.[1]

- تعزيز قدرة المؤسسة على تحقيق صور النجاح والتفوق النوعي في الأداء.

- تكوين صورة طيبة للمؤسسة في بيئة الأعمال.[2]

- تقدم أسلوبا جديدا لإدارة المؤسسات.

د - خصائص مواصفات الـــ (iso 9001).

تحدد المواصفات القياسية الشروط اللازم توفرها في نظام الجودة الخاص بالمؤسسة بغية تقديم سلع نمطية تشبع رغبات عملائها، حيث تتميز هذه المواصفات بجملة من الخصائص أبرزها ما يلي:[3]

- أنها مبنية على التراكم المعرفي لإدارة الجودة وتتعلق أساسا بأنظمة ادارة الجودة في المؤسسات.

- أنها تمثل قاسما مشتركا للجودة المقبولة عالميا.

- أنها تكمل برنامج الجودة القائم في المؤسسة وتعمل على تحسينه وتطويره.

- أنها تحدد المبادئ الأساسية التي تضمن القيام بأداء الأعمال بشكل أفضل.

- أنها توفر مجموعة من المتطلبات والإرشادات التي تحدد ماهية الخصائص والصفات التي يجب توفرها في أنظمة الجودة.

- أنها لا تحدد كيفية تطبيق هذه المتطلبات فهي تركز على ما هو مطلوب ولا تركز على الكيفية التي يتم بها تحقيق تلك المتطلبات.[4]

- أنها تركز على العمليات الداخلية وبالخصوص التصنيع والبيع والإدارة والدعم والخدمات التقنية.

- أنها تركز على منع حدوث الأخطاء وحالات عدم التطابق خلال مراحل العملية الإنتاجية.

- أنها مواصفات أنظمة وليست مواصفات خاصة بالمنتجات والخدمات إي أنها لا تقدم ولا تحدد طبيعة الجودة الحقيقية للمنتجات.

---

[1]- خضير كاضم حمود، المنظمة العالمية للتوحيد القياسي، مرجع سبق ذكره، ص 60-61.

[2]- مدحت أبو النصر، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، ط1، دار الفجر للنشر، مصر، 2008، ص 99.

[3]- جون رابيت، بيتر بيرغ، مرجع سبق ذكره، ص 10-13.

[4]- لعلى بوكميش، ادارة الجودة الشاملة ايزو 9000، مرجع سبق ذكره، ص115-117.

- أنها توفر الضمان للعملاء بأن السلعة أو الخدمة قد أنتجت بأفضل الطرق التي يمكن أن تلبي احتياجاتهم ورغباتهم.

ومن خصائص مواصفات الــ (iso9001) أيضا اعتمادها على مصطلحات عامة يمكن من خلالها أن يتم تطبيقها على مختلف القطاعات الإنتاجية والخدمية، سيما أنها تتضمن إرشادات وتوجيهات عامة قادرة على تحقيق مستوى جودة أفضل في ظل نظام ادارة جودة كفؤ.

المطلب الثاني: نشأة وتطور المواصفات العالمية لأنظمة ادارة الجودة (iso 9001).

تشير أغلب الكتابات في هذا المجال إلى أن تطور المواصفات العالمية لأنظمة ادارة الجودة قد مر بمرحلتين أساسيتين هما ، مرحلة المواصفات العسكرية والوطنية، ومرحلة المواصفات العالمية.

أولا: مرحلة المواصفات العسكرية والوطنية (1946 – 1987).

بعد الحرب العالمية الثانية وبسبب الفشل الذي أصاب العديد من الصناعات الحربية، وكذا ارتفاع حجم هذه الصناعات وتطورها تم فرض شروط تتعلق بضمان الجودة من جانب المجهزين وذلك بإيجاد مواصفات خاصة بهذا الشأن تعتبر كشرط من شروط التعاقد، ومن هذا المنطلق ظهرت المواصفات العسكرية الأمريكية سنة 1958 والتي رمز لها بالرمز (Mil-Q-9859).[1]

وقبل هذا التاريخ قام حلف الشمال الأطلسي (NATO) بتشكيل لجنة تضم خبراء لدراسة نضرة الدول الأعضاء في الحلف إلى الجودة وكيفية ضمانها، وقد توجت هذه الجهود بإصدار سلسلة من الوثائق سميت بمنشورات الحلف لضمان الجودة (AQAP)، حيث قدمت هذه الأخيرة مدخلا جديدا لضمان الجودة في مجال الصناعات العسكرية.[2]

وفي سنة 1970 قامت وزارة الدفاع البريطانية بإصدار المواصفة العسكرية (DEF/STAN-05-8) وبعدها بتسعة سنوات قام المعهد البريطاني للمواصفات بإصدار المواصفة (BS5750) للأغراض التجارية والتي بنيت على أساس المواصفة العسكرية السابقة، وتضمنت هذه المواصفة ثلاثة أجزاء للأغراض التعاقدية.

[1]- نضمي نصر الله، ، الايزو 9000، الشركة العربية للنشر، مصر، 1995، ص 27.

[2]- علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للايزو، مرجع سبق ذكره، ص 91.

وعلى صعيد أخر وفي مجال الصناعة المدنية، فقد لجأت المؤسسات الاقتصادية الكبرى إلى تبني المواصفات العسكرية الصادرة آنذاك، وهذا بهدف تحسين كفاءتها وكذا اختيار الموردين المناسبين مما أدى ذلك إلى قيام هاته المؤسسات بإصدار مواصفات لضمان الجودة خاصة بها، حيث كانت هذه الأخيرة (المواصفات) تصمم حسب المتطلبات الشخصية لكل مؤسسة الأمر الذي أدى إلى ظهور مجموعة كبيرة ومتباينة وأحيانا متعارضة من المواصفات، هذا ما أدى إلى بروز الحاجة إلى توحيد هذه المواصفات، وكاستجابة إلى هذه الحاجة الملحة قامت العديد من الدول الأوروبية في السبعينات بتوحيد وإصدار مواصفات وطنية لضمان الجودة بهدف تقوية الوضع التنافسي لمؤسساتها في الداخل ورفع قدرتها التنافسية في الأسواق الخارجية، وقد كانت هيأة التقييس البريطانية صاحبة السبق في هذا المجال حيث أصدرت سنة 1979 المواصفة (BS5750) حيث أعتبرت هذه المواصفة أول محاولة حقيقية نحو تأسيس نظام لضمان الجودة، وعلى غرار بريطانيا تبنت بعض الدول ما بين سنوات (1979 -1987) مواصفات وطنية خاصة بها مثل الولايات المتحدة وكندا واستراليا.[1]

ثانيا: مرحلة المواصفات العالمية (1987 – 2014).

تعتبر المواصفة البريطانية (BS5750) الخطوة الهامة والمرجع نحو إنشاء المواصفة العالمية (iso9000)، إذ قامت بريطانيا من خلال المعهد البريطاني للمواصفات (BIS) بإيداع طلب رسمي يرمي إلى تطوير مواصفات دولية خاصة بإدارة وضمان الجودة، ولهذا الغرض قامت منظمة (iso) بتشكيل لجنة فنية أطلق عليها اسم (ISO/TC176) والتي أسندت لها مهمة وضع مسودة مواصفات ادارة وضمان الجودة، وفعلا قامت هذه اللجنة سنة 1985 بنشر النسخة الأولى لعملها على شكل مسودة وتم المصادقة عليها بشكل نهائي سنة 1987 لتكون بذلك أول مواصفة دولية لأنظمة ادارة الجودة والتي أطلق عليها اسم (iso9000).[2]

وفي سنة 1994 تم تطوير مواصفة الايزو 9000 الصادرة عام 1987 وإصدارها في سلسلة جديدة تتكون من مواصفات لتعريف المصطلحات والمفاهيم المرتبطة بإدارة الجودة، بالإضافة إلى مواصفات المطابقة والمواصفات الإرشادية والمساندة.[3]

---

[1]- خضير كاضم حمود، إدارة الجودة وخدمة العملاء، مرجع سبق ذكره، ص 248-249.

[2]- سمير محمد عبد العزيز، مرجع سبق ذكره، ص120.

[3]- حميد عبد النبي الطائي، سنان كاضم الموسوي، مرجع سبق ذكره، ص 116.

وقد أدى التطور التكنولوجي واتساع حركة تبادل السلع والخدمات على المستوى العالمي إلى تعديل المواصفات الصادرة عام 1994 وقيام منظمة الايزو بإصدار مواصفات جديدة سنة 2000 وبعدها سنة 2008 .

ويمكن تلخيص نشأة وأهم محطات تطور مواصفات الـــ (iso 9001) في الجدول الأتي:

الجدول رقم (08): تطور المواصفات العالمية لأنظمة ادارة الجودة (iso9001).

السنة	المواصفة القياسية	الاستخدام
1959	MIL-Q-9859 متطلبات برنامج الجودة	لاغراض الصناعات العسكرية لوزارة الدفاع الامريكية
1968	AQAP متطلبات نضم ضبط الجودة الصناعي وسميت ايضا بمنشورات الحلفاء لضبط الجودة	لاغراض الصناعة العسكرية لحلف الناتو
1969	ANSIZ-18 مواصفات تتعلق بمتطلبات برنامج الجودة	متطلبات ضمان الجودة في الحالات التعاقدية للطرف الثاني
1970	DEF/STAN 05-08 المواصفة العسكرية البريطانية	لاغراض الصناعات العسكرية البريطانية
1972	BS 4891 دليل ضمان الجودة	دليل للمؤسسات التي ترغب في تاسيس انظمة للجودة
1974	BS 5179 دليل ضمان الجودة في الصناعات المدنية	التعريف بمفاهيم ضمان الجودة
1979	تشكيل اللجنة التقنية ISO/TC 176	اعداد مسودة مواصفات خاصة لضمان وادارة الجودة
1987	منظمة ISO تقوم باصدار سلسلة مواصفات ISO 9000	تسهيل التبادل التجاري الدولي من خلال توحيد المواصفات الخاصة بانظمة الجودة
1994	مراجعة مواصفات اصدار 1987 واصدار مواصفات جديدة ISO(9000 ....9004)	اجراء تعديلات لمواكبة التطور الحاصل
2000	تعديل مواصفات سنة 1994 واصدار المواصفتين ISO 9001 -9004	لتسهيل تطبيقها في المؤسسات
2008	اجراء تعديل في بعض بنود المواصفة ISO 2000	تبسيط المفاهيم والمصطلحات لتسهيل تطبيق المواصفات في شتى المجالات

- المصدر: حميد عبد النبي الطائي، سنان كاظم الموسوي، ادارة الجودة الشاملة والايزو، ط1، الوراق للنشر، الأردن، 2003، ص 119.

المطلب الثالث: مبادئ المواصفات العالمية لأنظمة ادارة الجودة الــ (iso 9001) .

في هذا المطلب سنتطرق إلى المبادئ والأسس التي تقوم عليها المواصفات العالمية لأنظمة ادارة الجودة لأن نجاح المؤسسات في تطبيق هاته المواصفات يتوقف حتما على تحقيق مجموعة من المبادئ والالتزام بها، ثم نتناول أهمية تطبيق هذه المواصفات وفي الأخير نتطرق إلى الدوافع التي تجر المؤسسات إلى تطبيق هذه المواصفات العالمية.

أولا: مبادئ الــ (iso 9001) وأهمية تطبيقها.

1- المبادئ التي تقوم عليها مواصفات الــ (iso 9001).

إن المواصفات العالمية لأنظمة ادارة الجودة وفقا للغرض من إنشائها هي نظام موثق لجميع عمليات ومراحل العمل بالمؤسسة، والذي يهدف إلى ضمان جودة ادارة المؤسسة بصفة عامة لتلبية احتياجات ورغبات العملاء من منتجات وخدمات.

ولكي تضمن المؤسسة كفاءتها في تطبيق هاته المواصفات يجب عليها توفير وتحقيق مجموعة من المبادئ والتي تتمثل في الأتي:

أ- التوجه نحو العميل: تسعى المؤسسات إلى تلبية رغبات واحتياجات العملاء الحالية والمستقبلية والعمل على إشباعها، هذه الرغبات يعبر عنها في شكل خصائص يتوفر عليها المنتج أو الخدمة والتحدي الكبير يكمن في أن هذه الاحتياجات تتغير بتغير الظروف والأذواق والتطور التكنولوجي وعليه فان المؤسسات مطالبة بتحسين منتجاتها وخدماتها وعملياتها بشكل مستمر من خلال التوجه نحو عملائها وتحليل متطلباتهم بشكل دقيق والعمل على ترجمة هاته المتطلبات إلى منتجات تحقق رضاهم وبالتالي الحفاظ عليهم وكسب ولائهم.[1]

ب- القيادة: يقوم المسؤولين بتحديد أهداف المؤسسة وتوجهاتها ومن ثم يقع على عاتقهم مسؤولية إيجاد بيئة داخلية ملائمة يمكن من خلالها لأفراد التنظيم المشاركة وبشكل فعال في تحقيق أهداف المؤسسة والحفاظ على هذه البيئة التنظيمية.[2]

---

[1] - Norme internationale (iso 9004), gestion des performances durables d'un organisme, approche de management par la qualité, 3em édition, iso, suisse, 2009, p 41.

[2]- جيمس ايفان، جيمس دين، الجودة الشاملة، ترجمة سرور إبراهيم سرور، دار المريخ للنشر، السعودية، 2009، ص 107.

إن الادارة هي التي تتولى مهمة القيادة حيث يتمل دورها في :

- وضع سياسة للجودة وتحديد أهداف الجودة بالنسبة للمؤسسة.

- توفير الموارد اللازمة (بشرية، مالية، مادية).

- مراجعة نظام ادارة الجودة والعمل على تحسينه باستمرار.

ج- إشراك العاملين: يمثل العاملين (الأفراد) وفي جميع المستويات جوهر التنظيم، حيث أن مشاركتهم الكاملة في صياغة السياسات والأهداف تسمح باستغلال قدراتهم واستعداداتهم لفائدة ومصلحة التنظيم الا إن المشاركة الفعالة لأفراد التنظيم لا تكون كذلك الا من خلال تفهم العاملين لأهمية مساهمتهم ودورهم في تحقيق أهداف المؤسسة، إزالة القيود المعيقة لأداء الإفراد، إتاحة الفرص أمام الإفراد لتعزيز كفاءاتهم وخبراتهم، بالإضافة إلى التقييم العادل لأدائهم.[1]

د- مدخل العمليات: تتحقق النتيجة المرغوب فيها بكفاءة أكبر عندما تدار مختلف الأنشطة والموارد المرتبطة بها في المؤسسة على شكل عملية، وتعرف العملية بأنها مجموعة من الأنشطة المرتبطة والمتفاعلة التي تهدف إلى تحويل المدخلات إلى مخرجات، حيث أن مخرجات عملية ما يمكن أن تكون مدخلات لعملية أخرى، ومنه فان تحديد وفهم سير العمليات يساهم في تمكين التنظيم من تحقيق أهدافه بكفاءة عالية وذلك من خلال تحديد الأنشطة وتحديد الصلاحيات والمسؤوليات في إدارتها، تحليل وقياس كفاءة الأنشطة، إضافة إلى تحديد العلاقات والارتباطات بين مختلف الأنشطة.[2]

ن- الادارة وفق مدخل النظم: يساهم تعريف وتحديد العمليات المرتبطة ببعضها البعض كنظام واحد وإدارتها بفعالية في السماح للتنظيم بتحقيق أداء كفؤ وتحقيق الأهداف المنشودة وذلك من خلال تحديد التكامل والترتيب والتنسيق بين العمليات، وتركيز الجهود على العمليات الرئيسية مما يؤدي إلى ترشيد استخدام الموارد البشرية والمادية.[3]

[1]- موسى اللوزي، التطوير التنظيمي (أساسيات ومفاهيم حديثة)، دار وائل للنشر، عمان، 1999، ص 238.

[2]- إسماعيل القزاز، التطبيق العلمي للايزو 9001-2008، ط1، دار دجلة للنشر، الأردن ، 2009، ص 15.

[3] - Claude pinet, 10 clés pour réussir sa certification (iso9001/2008), 2em édition, afnor, 2009, p 12.

هـ- التحسين المستمر: يجب أن يكون التحسين المستمر في الأداء العام للتنظيم هدفا دائما ومستمرا ويقصد بالتحسين المستمر ذلك النشاط المنتظم الذي يسمح برفع قدرة التنظيم نحو الاستجابة لمتطلبات وتوقعات العملاء المتغيرة باستمرار، وتتمثل أنشطة التحسين المستمر في:[1]

- تحديد مجالات التحسين عن طريق تشخيص الوضعية الحالية.
- تحديد الأهداف المرجوة من عملية التحسين.
- البحث عن الحلول الممكنة واختيار الحل الأمثل وتطبيقه.
- قياس النتائج ومقارنتها بالأهداف واتخاذ القرارات المناسبة بشأنها.

و- المدخل الواقعي في اتخاذ القرارات: يجب أن تكون عملية اتخاذ القرارات مبنية ومؤسسة على تحليل البيانات والمعلومات مما يؤدي إلى اتخاذ قرارات مدروسة تخدم أهداف المؤسسة واستراتيجياتها ويتطلب ذلك ضمان دقة وموثوقية المعلومات والبيانات، جعل المعلومات في متناول من يحتاج إليها بالإضافة إلى تحليل هذه المعلومات والبيانات باستخدام أساليب وطرق فعالة ومناسبة.[2]

ي- العلاقة النفعية المتبادلة مع الموردين: يعتمد التنظيم والموردين المعتمدين على بعضهما البعض والعلاقات النفعية المتبادلة بينهما ترفع وتعزز قدرات كلا الطرفين في إنتاج وخلق القيمة الامر الذي يؤدي إلى قدرة الطرفين على زيادة أرباحهما وتطوير قدراتهما، تحقيق المرونة والاستجابة السريعة لتغيرات السوق ومتطلبات العملاء، ولن تتحقق لهما هذه المكاسب الا من خلال بناء علاقات متوازنة بينهما، المشاركة في المعلومات والخطط المستقبلية، تأسيس أنشطة مشتركة للتحسين والتطوير، إضافة إلى الاعتراف بمساهمة الموردين في تحسين أداء المؤسسة ودفعهم وتشجيعهم على ذلك.[3]

2- أهمية تطبيق المواصفات العالمية لأنظمة ادارة الجودة الـــ (iso 9001).

أصبح في الوقت الحالي تطبيق المواصفات العالمية لأنظمة ادارة الجودة والحصول على شهادة المطابقة، من المتطلبات الضرورية لتعامل المؤسسات مع مورديها وعملائها، فالمؤسسات التي حصلت على شهادة الـــ (iso9001) ينظر إليها بصورة تتسم بالثقة من قبل المتعاملين معها.

وتكمن أهمية التطبيق والحصول على شهادة الـــ (iso9001) في النقاط التالية:

---

[1]- أحمد حسن رياض، دليل تأهيل المنظمات العربية لتطبيق نظام إدارة الجودة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2006، ص 11.

[2] - Norme internationale (iso 9004), op-cit, p 45.

[3] - Claude pinet, op-cit, p 15.

أ- أهمية تطبيق الــ (iso 9001) على مستوى المؤسسة.

يعتبر تطبيق الــ (iso9001) وسيلة للارتقاء بالمؤسسة إلى مستويات أداء أعلى، لأنها تركز على جودة الأداء الكلي للمؤسسة، كما أنها تساهم في تحسين سمعة المؤسسة لدى مورديها وعملائها وتتجلى هذه الأهمية في جوانب عدة كالإنتاج والتكاليف والرقابة وفي عملية اتخاذ القرارات، إلى غير ذلك من أنشطة ووظائف المؤسسة.

كما تتجلى أهمية تطبيق الــ (iso9001) والحصول على شهادة المطابقة، في أداء الأعمال بشكل صحيح وبالتالي تقليل الرقابة على الأنشطة والعمليات التي تدار في المؤسسة، كما يساهم أيضا في تحسين الاتصالات بين مختلف المستويات الإدارية والرفع من نوعية القرارات التي تتخذها المؤسسة في مجال الجودة.[1]

ب- أهمية تطبيق الــ (iso 9001) على مستوى العملاء.

للعملاء والمستهلكين بصفة عامة دور كبير في بقاء واستمرارية نمو المؤسسة، لأنهم في الأخير هم اللذين يستفيدون من منتجاتها وخدماتها، ومن ثم على المؤسسة أن تهتم بعملائها وأن تراعي أذواقهم واحتياجاتهم عند تقديم منتجاتها إلى الأسواق، ولتحقيق هذه الغاية فان المؤسسات تسعى إلى تطبيق الــ (iso9001) حيث أن هذه الأخيرة تساهم في :[2]

- إشباع حاجات ورغبات العملاء حيث يتم تصميم المنتجات وفقا لمتطلباتهم وتوقعاتهم.
- تقديم منتجات ذات جودة عالية.
- رفع مستوى ثقة العملاء تجاه منتجات وخدمات المؤسسة.
- تقليل عدد شكاوي العملاء المتعلقة بالجودة.

ج- أهمية تطبيق (iso 9001) على المستوى القانوني.

إن وجود نظام لإدارة الجودة موثق في المؤسسة يساعدها في الدفاع عن نفسها أمام القضاء، حيث إن الحصول على شهادة الــ (iso9001) يوفر الحماية القانونية للمؤسسة ويحميها من أي مساءلة قانونية ففي بعض الدول وخاصة الدول المتقدمة، المنتج (المؤسسة) مسؤول أمام القانون عن أي ضرر تسببه

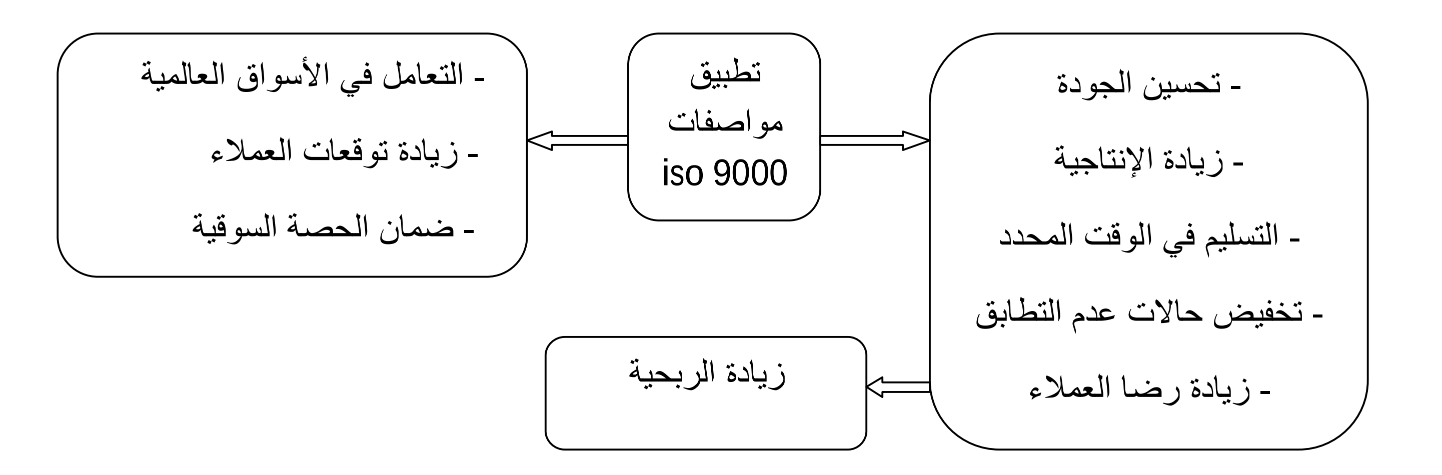
[1]- فرانكين اوهارا، المطابقة والحصول على شهادة معايير ادارة الجودة العالمية، ط1، الدار العربية للعلوم، لبنان، 1999، ص 36.

[2]- قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو9001، مرجع سبق ذكره، ص 194.

السلعة للمستهلك بغض النظر عن سبب هذه الضرر أكان عن طريق الخطأ أم لا، ولكن باعتبار أن المؤسسة قد اتخذت كل الاجراءات والاحتياطات وأنها أجرت الفحوص اللازمة لضمان سلامة منتجاتها فإنها تحمي نفسها أمام القانون.[1]

بالإضافة إلى أهمية تطبيق الـــ (iso9001) على المستويات السالفة الذكر، هناك مستويات أخرى تتجلى فيها هذه الأهمية مثل السوق والحصة السوقية، أفراد التنظيم...الخ. والشكل الموالي يوضح أهمية تطبيق الـــ (iso9001).

الشكل رقم(13): أهمية تطبيق الـــ (iso9001) في المؤسسات.



- المصدر: سونيا محمد البكري، ادارة الجودة الكلية، الدار الجامعية، مصر، 2002، ص 362.

من خلال الشكل يتبين لنا أن تطبيق مواصفات الـــ (iso9001) يؤدي من جهة إلى زيادة حجم الأرباح المحققة من جراء تحقيق الجودة وانخفاض مستوى التكاليف، ومن جهة أخرى يسمح للمؤسسات بالدخول إلى الأسواق العالمية والرفع من حصتها السوقية.

وبصفة عامة يمكن أن نلخص أهمية تطبيق الـــ (iso9001) في الجدول الموالي:

[1]- طاهر رجب قدار، المدخل الى ادارة الجودة الشاملة والايزو 9000، ط1، دار الحامد للنشر، سوريا، 1998، ص 238.

الجدول رقم (09): أهمية تطبيق الــ (iso9001).

قبل تطبيق iso 9000	بعد تطبيق iso 9000
ألية العمل محفوظة في عقول العاملين حيث يمكن أن تكون خاطئة أو قابلة للنسيان.	ألية العمل موثقة وجميع العاملين يعملون بنفس الاجراءات.
عملية الإنتاج تتم وفق مبدأ ادفع بالمنتج نحو الخارج.	عملية الإنتاج تتم وفق مبدأ إجعله صحيحا من المرة الأولى.
الجودة هي مسؤولية قسم ضبط الجودة.	الجودة هي مسؤولية الجميع.
ارتفاع معدلات إعادة التشغيل.	انخفاض معدلات إعادة التشغيل.
ارتفاع معدلات شكاوي العملاء.	انخفاض معدلات شكاوي العملاء.
ارتفاع التكاليف وتدني الأرباح.	انخفاض التكاليف وارتفاع الأرباح.

- المصدر: لعلى بوكميش، ادارة الجودة الشاملة والايزو 9000، ط1، دار الراية للنشر، الأردن، 2011، ص 127.

ثانيا: دوافع تبني المؤسسات للمواصفات (iso 9001) وأهم استخداماتها.

1- دوافع التبني: توصلت جل الدراسات التي أجريت في هذا المجال إلى أن الدوافع التي تجر المؤسسات إلى تبني وتطبيق المواصفات العالمية (iso9001) تختلف من مؤسسة إلى أخرى حسب ظروف وحجم وطبيعة نشاط كل مؤسسة، إلا أن الدراسات توصلت إلى أن هناك مجموعة من الدوافع الأساسية التي تكون القاسم المشترك لجميع هذه المؤسسات، وتتمثل هذه الدوافع في:

أ- طلب العملاء.

إن طلب العميل أو ضغط العميل على المؤسسات لإثبات مطابقة نظام جودتها لمتطلبات الــ (iso9001) يعد الدافع الرئيسي للعديد منها لتطبيق الــ(iso9001) خاصة بعدما أصبح هذا شرطا أساسيا مسبقا لدى العميل لكي يقوم بعملية الشراء، لذلك نجد معظم المؤسسات قد طبقت الــ (iso9001) كمدخل لتطوير وإدامة ثقة العملاء في منتجات وخدمات المؤسسة.[1]

[1]- محمد عبد الوهاب العزاوي، أنظمة إدارة الجودة والبيئة، مرجع سبق ذكره، ص 58-59.

ب- الميزة التنافسية.

تسعى المؤسسات إلى تطبيق الــ (iso9001) رغبة منها في تحسين أوضاعها لتحقيق التميز في السوق وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية، حيث أن الحصول على الشهادة يعتبر برهان للعملاء الحاليين والمحتملين بأن المؤسسة تأخذ الجودة بشكل جدي، وهذا ما يحقق لها منافع تسويقية على حساب منافسيها.[1]

ج- التحسين الداخلي.

على الرغم من أن الكثير من المؤسسات قد طبقت الــ (iso9001) نتيجة لضغط السوق الخارجي

(ضغط العملاء)، فان المؤسسات الأخرى قد عمدت إلى تطبيقها لتحقيق منافع داخلية، حيث وجدت تلك المؤسسات أن التحسينات في الجودة وفي أداء المؤسسة تضاهي الفائدة السوقية (الخارجية) للتسجيل حيث أن تأسيس نظام للجودة يمكن أن يزيد من الإنتاجية ويقلل من التكاليف الناجمة عن عدم الكفاءة حيث يمكن تطبيق الــ (iso9001) كقاعدة أو كحجر أساس للتحسين المستمر.[2]

نستنتج مما سبق أن طلب العملاء والحصول على الميزة التنافسية هي دوافع من قوى خارجية للحصول على شهادة الــ (iso9001)، بينما التحسين الداخلي يعتبر دافع من قوى داخلية والتي تتمثل في ادارة المؤسسة.

بالإضافة إلى هذه الدوافع الأساسية هناك دوافع أخرى تعتبر ثانوية لتبني المؤسسات لمواصفات الــ (iso9001) تتمثل فيما يلي:[3]

د- تسجيل المقاولين الثانويين: إن مواصفات الــ (iso9001) تتطلب من المجهز (المؤسسة) أن يضمن أن المواد الموردة من المقاولين الثانويين تتطابق مع متطلبات محددة، وبهذا ارتفع عدد المؤسسات التي تطلب من مورديها أن يكونوا حائزين على شهادة الــ (iso9001).

هــ- متطلبات قانونية: في بعض المواقف تكون المؤسسات مجبرة على التسجيل والحصول على شهادة الــ (iso9001) وذلك لاعتبارات قانونية، وكمثال على ذلك فان حصول المؤسسات التي تخضع منتجاتها إلى تعليمات وقوانين المجموعة الأوروبية على شهادة الــ (iso9001) هو مطلب

[1]- يوسف حجيم الطائي، ادارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، ط1، الوراق للنشر، الاردن، 2008، ص 338.

[2]- محمد عبد الوهاب العزاوي، أنظمة إدارة الجودة والبيئة، مرجع سبق ذكره، ص 59.

[3]- نفس المرجع، ص 60.

قانوني للدخول إلى السوق الأوروبية المشتركة. و فيما يلي نقدم جدول يلخص مختلف دوافع تبني المؤسسات لمواصفات الـــ (iso9001) التي تم استخلاصها من بعض الدراسات الميدانية.

الجدول رقم(10): دوافع تبني المؤسسات لمواصفات الـــ (iso9001) .

دراسة Deloit et Touche	دراسة Skrbec et autres	دراسة Weston- jr	دراسة Vloberg et belens
طلب العملاء	لتأسيس قاعدة لتحسين الجودة	طلب العملاء	لتحسين ضبط المؤسسة لعملياتها
منافع الجودة	للفوز بعملاء جدد	الحاجة إلى تحسين عمليات نظام الجودة	طلب العملاء
الميزة التنافسية	لتحسين الإنتاجية والفعالية	الرغبة في الانتشار العالمي للمنتج	بداية لإدارة الجودة الشاملة
المتطلبات الحكومية للمجموعة الأروبية	للاحتفاظ بالعملاء الحاليين		لتحسين صورة المؤسسة في السوق
قرار المؤسسة	للمنافسة مع المؤسسات المسجلة		قرار المؤسسة
جزء من الإستراتيجية العامة	لتحسين خدمة العملاء		لتحسين جودة المنتج والخدمة
ضغط تنافسي	لتحسين مستقبل التصدير		زيادة الحصة السوقية
تخفيض كلف الإنتاج	للاستمرار مع المؤسسات المنافسة		تقليل مخاطر المنتج
المتطلبات غير الحكومية	لتحقيق أهداف المؤسسة		

- المصدر: محمد عبد الوهاب العزاوي، أنظمة ادارة الجودة والبيئة، ط1، دار وائل للنشر، الأردن، 2002، ص 61.

2- استخدامات مواصفات الـــ (iso9001).

صممت مواصفات الـــ (iso9001) لتستخدم في تصميم وتطوير نظم لإدارة الجودة، وقد حددت الفقرة السادسة من المواصفة أربعة استخدامات أساسية لمواصفات الـــ (iso9001) وهي:

أ- مرشد لإدارة الجودة.

إن المؤسسة سواء في الحالات التعاقدية أو الغير تعاقدية ترغب في تأسيس وإدارة نظام للجودة لتقوية تنافسيتها، ولتحقيق مستوى جودة عال لمنتجاتها وخدماتها بطريقة كفؤة، ومن هنا فان تطبيق المواصفات العالمية لأنظمة ادارة الجودة (iso9001) يوفر دليلا قيما لإدارة الجودة الداخلية.[1]

ب- في الاتفاقيات التعاقدية (المؤسسة- العميل).

في الحالات التعاقدية، العميل يرغب في التأكد من ما إذا كان بإمكان المؤسسة إنتاج منتجات وخدمات بمستوى ثابت أو مقبول من الجودة، واستنادا إلى الـــ (iso9001) فان الحالات التعاقدية تتطلب من المؤسسة والعميل الاتفاق على ما هو مقبول.[2]

ج- في التسجيل أو موافقة الطرف الثاني.

في حالة التسجيل أو الموافقة من الطرف الثاني، فان العميل يقيم نظام الجودة الخاص بالمؤسسة ويمنحها الموافقة او قرار بمطابقة نظامها لمتطلبات مواصفات (iso9001).[3]

د- في التسجيل أو الحصول على شهادة المطابقة من الطرف الثالث.

في حالة التسجيل أو الحصول على شهادة المطابقة من الطرف الثالث فان المؤسسة توافق على أن يتم تقييم نظام الجودة الخاص بها من قبل طرف خارجي ثالث يتمثل في هيئة التسجيل وذلك لتحديد مدى مطابقة نظام الجودة الخاص بالمؤسسة لمتطلبات المواصفة ومن ثم منحها شهادة تثبت ذلك لاستخدامها في تعاملاتها مع عملائها.[4]

---

[1]- سمير محمد عبد العزيز، مرجع سبق ذكره، ص 138.

[2]- محمد عبد الوهاب العزاوي، أنظمة إدارة الجودة والبيئة، مرجع سبق ذكره، ص 58.

[3]- نفس الرجع ، ص 58.

[4]- سمير محمد عبد العزيز، مرجع سبق ذكره، ص 137.

المبحث الثاني: سلسلة المواصفات العالمية لأنظمة ادارة الجودة (iso 9001) ومتطلبات تطبيقها.

تحتوي سلسلة مواصفات الــ (iso9001) على المواصفات التي لها علاقة بأنظمة ادارة الجودة التي أصدرتها اللجنة الفنية (iso/tc/176) التابعة للمنظمة العالمية للمواصفات الــ(iso)، سواءا في إصدار 1994، 2000، أو الإصدار الأخير سنة 2008، وتتضمن هذه المواصفات مجموعة من المتطلبات أو الشروط التي يجب على المؤسسات تطبيقها وتحقيقها للتسجيل والحصول على شهادة المطابقة.

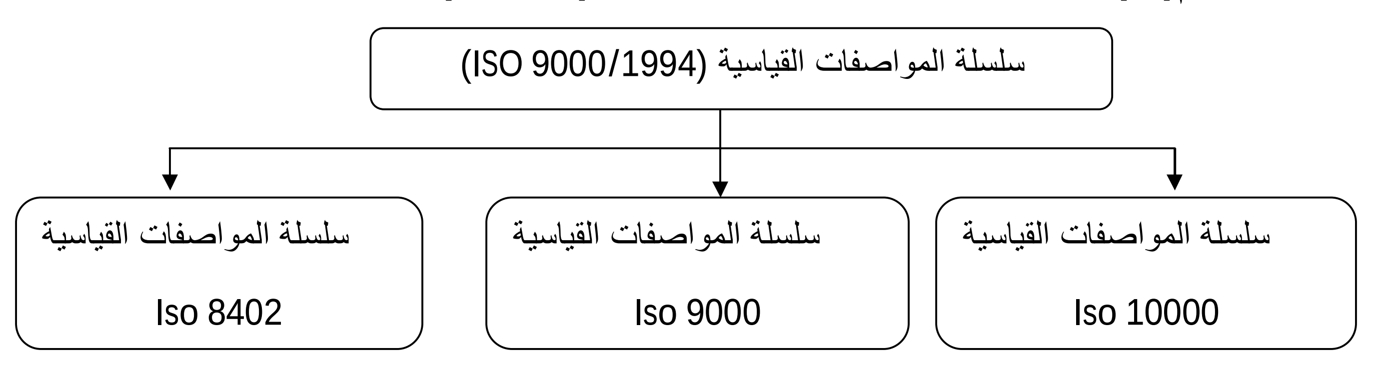
وعلى هذا الأساس سنتناول في هذا المبحث مكونات سلسلة المواصفات التي تم إصدارها قبل وبعد سنة 2000 وأسباب تعديل هذه المواصفات، ثم نتطرق إلى متطلبات تطبيق مواصفات الــ (iso9001) الصادرة سنة 1994 باعتبارها أول سلسلة أصدرتها منظمة الــ iso.

المطلب الأول: سلسلة المواصفات القياسية العالمية الصادرة قبل سنة 2000.

أولا: بنية مواصفات (iso 9000).

سلسلة المواصفات القياسية الــ (iso9000) الصادرة سنة 1994 هي مجموعة من المواصفات التي أصدرتها اللجنة الفنية (ISO/TC/176)، وتحتوي هذه السلسلة على إرشادات ومتطلبات تطبيق نظام ضمان الجودة.[1] ويمكن تلخيص بنية هذه المواصفات من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم(14): بنية سلسلة المواصفات القياسية العالمية (iso 9000) الصادرة سنة 1994.



- المصدر: مامون السلطي، سهيلة الياس، الدليل العلمي لتطبيق أنظمة ادارة الجودة الايزو 9000، ط1، دار الفكر للنشر، الأردن، 1999، ص 39.

[1]- قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات، مرجع سبق ذكره، ص 271.

يتبين من خلال الشكل أعلاه أن سلسلة المواصفات القياسية (iso 9000) الصادرة سنة 1994 تنقسم إلى ثلاثة فئات وهي على النحو التالي:

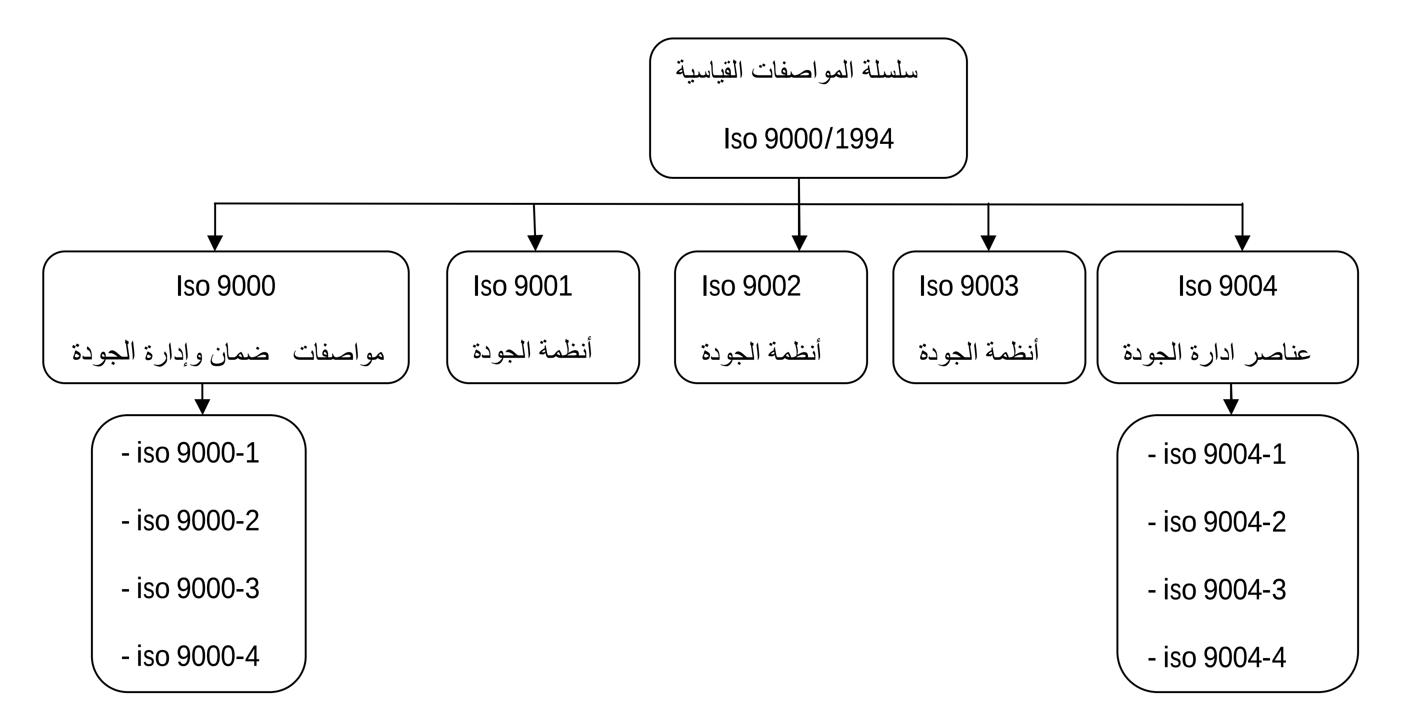
1- المواصفة القياسية (iso 8402).

هي مواصفة خاصة بالتعاريف حيث تقدم تعاريف للمصطلحات الواردة في هذه السلسلة، وهذه المصطلحات تنقسم إلى مصطلحات عامة، مصطلحات خاصة بالجودة، مصطلحات خاصة بأنظمة ضمان الجودة، وأخيرا مصطلحات خاصة بالأدوات والأساليب الإحصائية المستخدمة في مجال الجودة.[1]

2- سلسلة المواصفات القياسية (iso 9000).

تتكون هذه السلسلة من خمس مواصفات أساسية كما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم(15): سلسلة المواصفات القياسية (iso 9000).



- المصدر: مامون السلطي، سهيلة الياس، الدليل العلمي لتطبيق أنظمة ادارة الجودة الايزو 9000، ط1، دار الفكر للنشر، الأردن، 1999، ص 40.

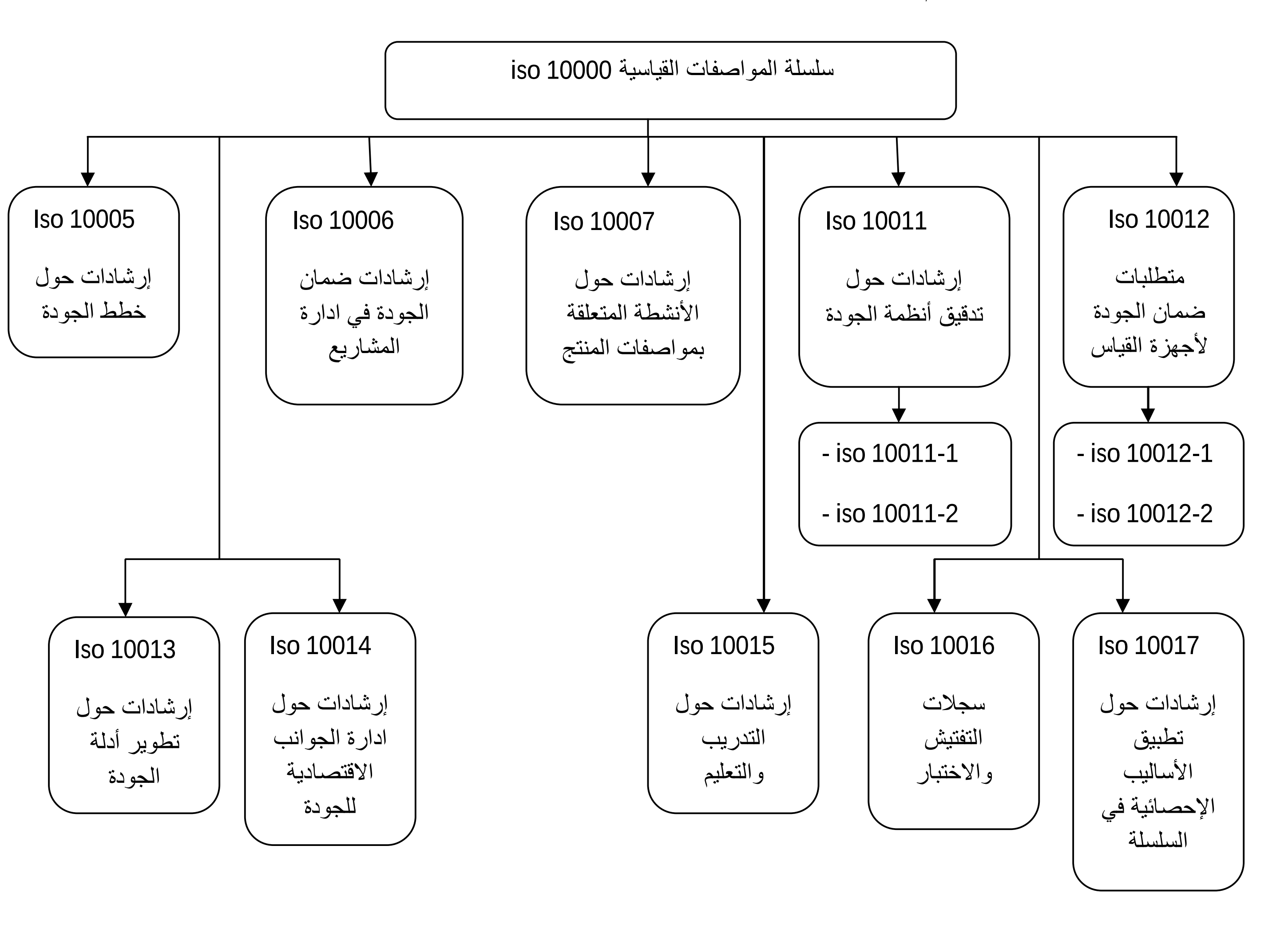
[1]- احمد سيد مصطفى، إدارة الجودة الشاملة والايزو 9000، مرجع سبق ذكره، ص 164.

يتضح من الشكل أن سلسلة المواصفات القياسية (iso9000/1994) تنقسم إلى مواصفات تتعلق بمتطلبات أنظمة ضمان الجودة ويتعلق الأمر بكل من (iso 9001/9002/9003)، أما فيما يخص المواصفتان (iso 9000) و (iso 9004) فهما مواصفتان إرشاديتان لتطبيق أنظمة ضمان الجودة.[1]

3- سلسلة المواصفات القياسية (iso 10000).

تتألف هذه السلسلة من المواصفات القياسية من عشر مواصفات كما هو مبين في الشكل الموالي:

الشكل رقم(16): سلسلة المواصفات القياسية (iso 10000).



- المصدر: مامون السلطي، سهيلة الياس، الدليل العلمي لتطبيق أنظمة ادارة الجودة الايزو 9000، ط1، دار الفكر للنشر، الأردن، 1999، ص 43.

---

[1]- سمير محمد عبد العزيز، مرجع سبق ذكره، 109.

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ أن سلسلة المواصفات القياسية (iso10000) تحتوي على مواصفات إرشادية في مجملها، بالإضافة إلى المواصفة (iso10012) التي تتعلق بمتطلبات ضمان الجودة في أجهزة القياس.[1]

من خلال ما استعرضناه سابقا يتضح لنا أن المواصفات القياسية (iso/9001/9002/9003) هي مواصفات لضمان الجودة، حيث تحتوي كل مواصفة على مجموعة من المتطلبات التي يجب تحقيقها.

وتستخدم المؤسسات أحد هذه المواصفات لإثبات قدرتها على تحقيق متطلبات العملاء، كما تستخدمها الهيأت المانحة لشهادات المطابقة في تقييم أنظمة الجودة السائدة في المؤسسات بهدف تسجيلها ومنحها لشهادة المطابقة للمواصفات العالمية (iso9000) حيث:

أ- (iso 9001): هي مواصفة خاصة بأنظمة الجودة ولمختلف المؤسسات التي تتضمن الأنشطة التالية التصميم، التطوير، الإنتاج، التجميع والتركيب، وخدمات ما بعد البيع. ويتضمن هذا النموذج عشرين عنصرا للجودة بحيث يجب على أي مؤسسة ترغب في التسجيل والحصول على شهادة المطابقة لـــ (iso9001) أن تفي بالمتطلبات المذكورة في عناصر النموذج، ويعد الـــ (iso9001) أكثر نماذج الايزو شمولا واتساعا مقارنة مع النماذج الأخرى للايزو.[2]

ب- (iso 9002): هي مواصفة خاصة بأنظمة ادارة الجودة لمختلف المؤسسات التي تهتم بأنشطة الإنتاج والتجميع والتركيب فقط، وعلى ذلك فان المؤسسات التي يقتصر نشاطها على الإنتاج والتجميع دون التصميم وخدمات ما بعد البيع، هي التي تسعى للتسجيل والحصول على شهادة الـــ (iso9002) ويتضمن هذا النموذج ثمانية عشر عنصرا من عناصر الجودة.[3]

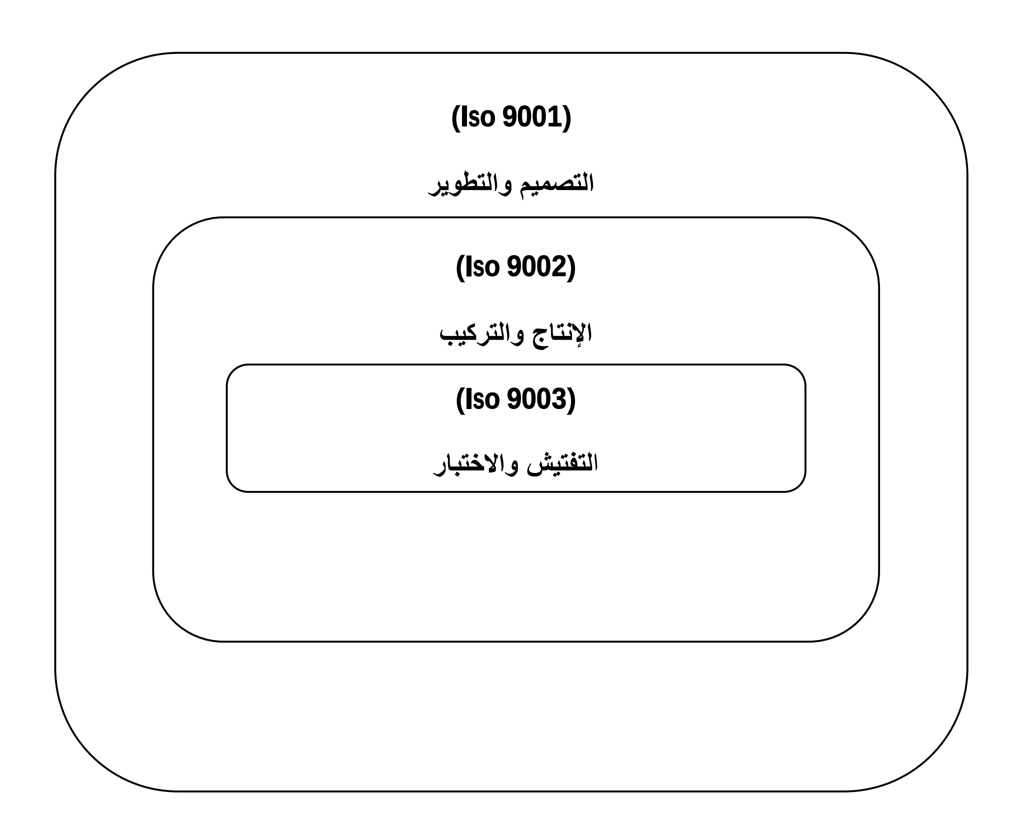
ج- (iso 9003): وهي مواصفة خاصة بأنظمة ادارة الجودة ولمختلف المؤسسات التي تصب جل اهتماماتها في تفتيش واختبار جودة المنتج النهائي، ولهذا يعد هذا النموذج أضيق النماذج حيث يضم اثنا عشرة عنصرا من عناصر الجودة، وكمثال على المؤسسات التي تطبق هذا النموذج نجد موردو السلع الذين يقتصر عملهم على فحص واختبار المنتجات النهائية التي ترد إليهم من مؤسسات تطبق نماذج للـــ (iso 9000) أكثر اتساعا.[4]

---

[1]- مامون سليمان الدراركة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، مرجع سبق ذكره، ص 249.
[2]- مدحت ابو النصر، مرجع سبق ذكره، ص 98.
[3]- فتحي يحيى احمد العالم، مرجع سبق ذكره، ص 69.
[4]- نجم عبود نجم، إدارة الجودة الشاملة في عصر الانترنت، ط1، دار الصفاء للنشر، الأردن، 2010، ص 67.

ويمكن تلخيص مجال تطبيق النماذج الثلاثة لأنظمة ضمان الجودة في الشكل الأتي:

الشكل رقم(17): مجالات تطبيق مواصفات ضمان الجودة.



- المصدر: يوسف حجيم الطائي، ادارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، ط1، الوراق للنشر، الأردن، 2008، ص 346.

وفي ضوء ما تقدم، فانه يمكن توضيح العناصر التي تتضمنها مواصفات الـــ (iso 9000) الصادرة سنة 1994 في الجدول الموالي:

الجدول رقم(11): محتويات سلسلة المواصفات القياسية (iso 9000).

التسلسل	عناصر المواصفة القياسية	Iso 9001	Iso 9002	Iso 9003
01	مسؤولية الادارة	*	*	*
02	نظام الجودة	*	*	*
03	مراجعة العقد	*	*	0
04	ضبط التصميم	*	0	0
05	ضبط الوثائق والمعلومات	*	*	*
06	المشتريات	*	*	0
07	ضبط المنتج المورد من العميل	*	*	0
08	تمييز المنتج وتتبعه	*	*	*
09	ضبط العمليات	*	*	0
10	التفتيش والاختبار	*	*	*
11	ضبط ومعايرة أجهزة القياس	*	*	*
12	حالة التفتيش والاختبار	*	*	*
13	ضبط المنتجات غير المطابقة	*	*	*
14	الاجراءات التصحيحية والوقائية	*	*	0
15	المناولة والتخزين والتغليف والتسليم	*	*	*
16	ضبط سجلات الجودة	*	*	0
17	التدقيق الداخلي لأنظمة الجودة	*	*	*
18	التدريب	*	*	*
19	الخدمة	*	0	0
20	الأساليب الإحصائية	*	*	*

- رموز الجدول: * عنصر متوفر. 0 عنصر غير متوفر.

- المصدر: فواز التميمي، ادارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للايزو9001، ط1، جدارا للكتاب العالمي، الأردن، 2008، ص 55.

المطلب الثاني: سلسلة المواصفات القياسية العالمية الصادرة بعد سنة 2000.

أولا: سلسلة المواصفات القياسية العالمية الصادرة سنة 2000.

في أواخر عام 1999، وبعد مراجعة مواصفة (iso9000/1994) أصدرت المنظمة العالمية للمواصفات القياسية المواصفة الجديدة (iso9000/2000)، والتي تضم مواصفتين هما (iso 9001) و(iso 9004) وذلك بعد تبسيط ودمج المواصفات الصادرة عام 1994.

1- أسباب إصدار مواصفة الـــ (iso 9001/2000).

لقد أسفر تطبيق المواصفة (iso 9000/1994) عن عدة انتقادات من جانب الموردين والعملاء والمنظمات الإقليمية والدولية المعنية بالجودة، ومن بين أهم هذه الانتقادات نذكر ما يلي:[1]

أ- شكا بعض العملاء من تدني مستوى جودة المنتجات المشتراة رغم تعاملهم مع مؤسسات حاصلة على شهادة المطابقة للايزو.

ب- تركيز المواصفة (iso 9000/1994) على توافق نظام الادارة الخاص بالمؤسسة مع متطلبات تطبيق المواصفة، دون الاهتمام بجودة المنتجات والمناخ التنظيمي.

ج- أسفر تطبيق مواصفات الايزو الصادرة عام 1994، عن عدم وضوح صياغة بعض العناصر وصعوبة التطبيق في بعض الأنشطة التي تمارسها المؤسسات.

ونظرا لهذه الانتقادات أدركت المنظمة العالمية للمواصفات القياسية أهمية إصدار مواصفة فنية واحدة يمكن أن تستخدم في كل المؤسسات بغض النظر إلى حجمها أو طبيعة نشاطها.

2- عائلة (iso 90001/2000).

بدأ العمل بهذه العائلة الجديدة من المواصفات في أواخر عام 2000، يحث تتألف من مواصفتين متلازمتين وهما:

أ- المواصفة (iso 9001): حلت هذه المواصفة محل المواصفات الثلاث (9001.9002.9003) الصادرة عام 1994، وهي مواصفة شاملة ومطورة أدمجت فيها المواصفات السابقة الذكر مع إضافة متطلبات جديدة يتعين التوافق معها لم تكن واردة في الإصدار القديم، وعند صياغة هذه المواصفة تم

---

[1]- قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 9001، مرجع سبق ذكره، ص 217-218.

مراعاة التكامل مع مواصفات البيئة (iso 14000)، وهنا لابد الإشارة إلى إن شهادة الايزو تتمح فقط مقابل التوافق وتحقيق متطلبات هذه المواصفة.[1]

ب- المواصفة (iso 9004): تجسد هذه المواصفة مجموعة من الإرشادات الخاصة بنظام ادارة الجودة والتي يؤدي التوافق مع متطلباتها بشكل مباشر إلى جودة المنتجات والخدمات، كما يساهم في تحقيق كفاءة وفاعلية الادارة، كما يجب الإشارة إلى أن التوافق مع متطلبات هذه المواصفة اختياري وليس إجباري، لكنه يعتبر كسبيل لتحسين فعالية أداء المؤسسة ورفع قدرتها التنافسية، مع العلم أنه لا تمنح شهادة للتطابق مع هذه المواصفة.[2]

3- أهداف مواصفة الـــ (iso 9001/2000).

تهدف هذه المواصفة إلى مساعدة المؤسسات في تحقيق التفوق والأداء المتميز باستخدام التقييم الذاتي الأمر الذي يساعد في:[3]

أ- تسهيل تطبيق مواصفة الـــ (iso 9001) في المؤسسات الصغيرة.

ب- إرساء وتطوير مقاييس للجودة تكون أساسا في تقييم نظم الجودة في المؤسسات، وليس مجرد منح الشهادة لمن تتوافق نظمهم الإدارية مع متطلبات المواصفة كنتيجة للمراجعة الخارجية.

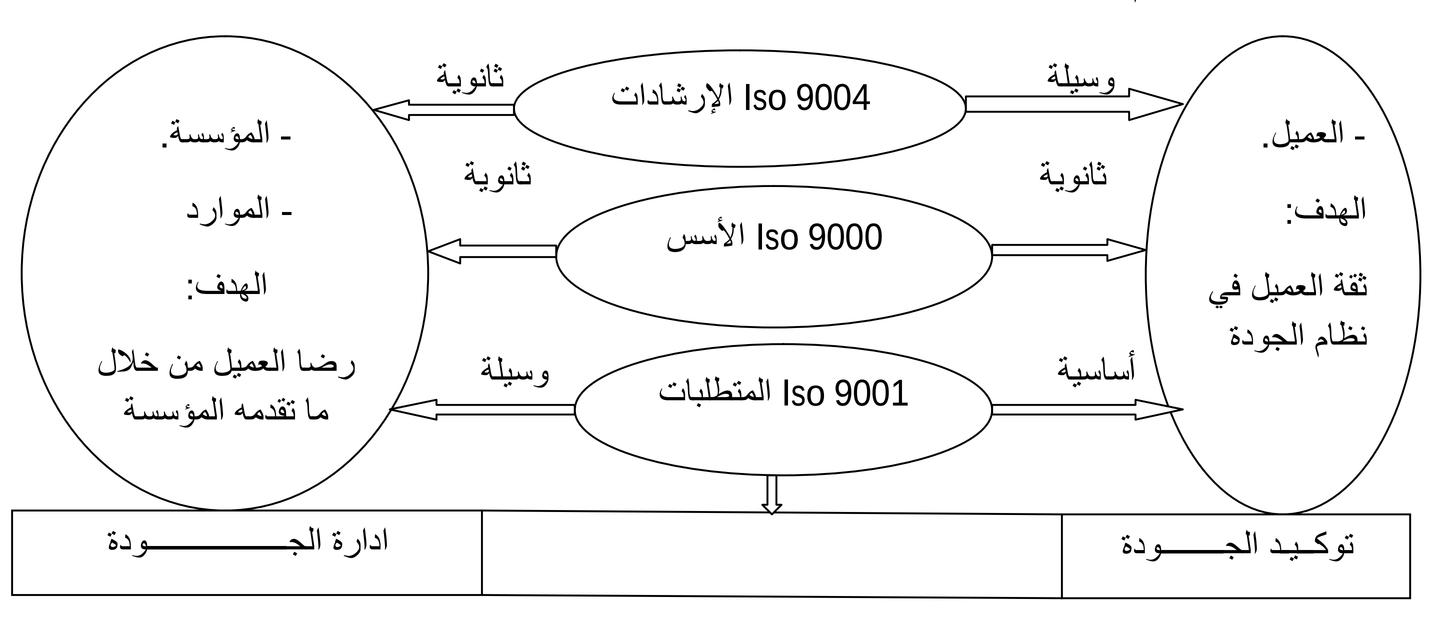
ج- إبراز أهمية المواصفة (iso 9004) باعتبارها دليلا وسبيلا إلى فلسفة ادارة الجودة الشاملة.

د- التركيز على منظومة أو نموذج العملية بما يكرس نظام تأكيد الجودة.

والشكل الموالي يبين أهم مواصفات الـــ (iso 9001) الصادرة عام 2000 وفق معيارين هما توكيد الجودة للعميل، وإدارة الجودة لتحقيق رضا العميل.

[1]- احمد سيد مصطفى، إدارة الجودة الشاملة والايزو 9000، مرجع سبق ذكره، ص 171.
[2]- خضير كاضم حمود، المنظمة الدولية للتوحيد القياسي، ط1، دار الصفاء للنشر، الأردن، 2010، ص 68.
[3]- احمد سيد مصطفى، إدارة الجودة الشاملة والايزو 9000، مرجع سبق ذكره، ص 174.

الشكل رقم(18): المواصفة (iso 9001/2000) بين توكيد الجودة وإدارة الجودة.



- المصدر: قاسم نايف علوان المحياوي، ادارة الجودة في الخدمات، ط1، دار الشروق للنشر، الأردن، 2006، ص 271.

4- أهم التعديلات الواردة في المواصفة (iso 9001/2000).

هناك مجموعة من التعديلات التي وردت في المواصفة الجديدة (iso 9001/2000) مقارنة مع المواصفة القديمة (iso 9001/1994)، حيث شمل هذا التعديل كل من التغيير في المصطلحات التعديل في مجال المواصفة، وظهور عناوين جديدة....الخ، ولعل من أهم نقاط الاختلاف بين الإصدارين نجد:[1]

أ- إدخال مفهوم التحسين المستمر.

ب- التركيز على العمليات داخل المؤسسة.

ج- زيادة التركيز على دور الادارة العليا.

د- التركيز على العميل.

هــ- سهولة اللغة التي كتبت بها المواصفة.

و- تقليل عدد الوثائق المطلوبة.

ن- زيادة التوافق مع نظم الإدارات الأخرى على غرار التوافق مع نظام ادارة البيئة.

[1]- نفس المرجع، ص 175- 178.

ثانيا: سلسلة المواصفات القياسية العالمية الصادرة سنة 2008.

بعد ثماني سنوات من تطبيق المواصفة(iso 9001/2000) الخاصة بأنظمة ادارة الجودة، قامت اللجنة الفنية (iso/tc 176) بإصدار المواصفة الجديدة (iso 9001/2008) والتي تعتبر رابع إصدار للمواصفة المنشورة عام 1987، وكان الهدف من ذلك الاستجابة لتطلعات المؤسسات ومختلف الأطراف ذات العلاقة، وقد حمل الإصدار الجديد بعض التعديلات لكنها لم تكن جوهرية، حيث بقيت مبادئ ادارة الجودة كما هي ونفس الشيء بالنسبة للمصطلحات، كما لم تقدم هذه المواصفة متطلبات جديدة بل اقتصر تعديلها فقط على إعادة صياغة بعض العبارات والمصطلحات بهدف توضيحها وإزالة الغموض عنها مع إضافة بعض الملاحظات، كما شددت المواصفة على أهمية العمليات المخرجة وضرورة ضبطها، بالإضافة إلى تقديم شروحات واسعة حول التصميم والتطوير، كما قدمت المواصفة أمثلة عن طرق وأساليب تقييم رضا العميل.[1]

وتجدر الإشارة إلى أن هذا الإصدار الجديد (iso 9001/2008) يلغي الإصدار (iso 9001/2000) ويحل محله، حيث تصبح شهادات (iso 9001/2000) غير سارية المفعول وغير معترف بها بعد 24 شهرا من تاريخ نشر المواصفة (iso 9001/2008).[2]

المطلب الثالث: المواصفة العالمية(iso 9001) الصادرة عام 1994.

اولا: متطلبات المواصفة (iso 9001/1994).

تحدد المواصفة (iso 9001) المتطلبات التي تنص على العناصر التي ينبغي توفرها في أنظمة ادارة الجودة لمختلف المؤسسات، كما تؤكد هذه المواصفة على أنها لا تفرض نظما موحدة للجودة على مستوى المؤسسات، بل تعتبر نفسها كأساليب إرشادية وتوجيهية في تطبيق نظام الجودة الذي ينبغي اعتماده.

وتتضمن المواصفة (iso 9001/1994) المتطلبات العشرين التالية:[3]

[1] - IANOR, l'iso et l'iaf, annoncent un calendrier pour la mise en œuvre de la certification accréditée selon la norme iso9001-2008, revue el- miqyas, n 24,2008, p 36.
[2] - http// www.iso.org, op-cit.
[3]- علي السلمي، ادارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للايزو 9000، مرجع سبق ذكره، ص 102-105.

- مسؤولية الإدارة.
- نظام الجودة.
- مراجعة العقود.
- مراقبة التصميم.
- مراقبة المستندات والبيانات.
- المشتريات.
- مراقبة المنتجات الموردة من العميل.
- التعريف بمواصفات المنتج.
- رقابة العمليات.
- الفحص والاختبار.
- معدات الفحص والقياس والاختبار.
- نتيجة الفحص والاختبار.
- رقابة المنتجات غير المطابقة.
- الإجراءات الوقائية و التصحيحية.
- المناولة و التخزين و التعبئة و التسليم.
- مراجعة سجلات الجودة.
- مراجعة سجلات الجودة الداخلية.
– التدريب.
- خدمات ما بعد البيع.
- الأساليب الإحصائية.

ويمكن تصنيف بنود المواصفة (iso 9001/1994) و متطلباتها (من ضمن النقاط العشرين السابقة) إلى مجالين رئيسين هما:[1]

1- المتطلبات الثمانية ذات العلاقة بالتنظيم الإداري:

- مسؤولية الإدارة.
- نظام الجودة.
- ضبط الوثائق و المعلومات.
- الإجراءات التصحيحية و الوقائية.
- المحافظة على سجلات الجودة.
- التدقيق الداخلي على الجودة.
- التدريب.
- استخدام الأساليب الإحصائية.

[1] - http// www.islam.tanmiat.com/tkne-vb/t33.html : consulté le : 20/03/2014.

2- المتطلبات الاثنا عشر ذات العلاقة بالعمليات التشغيلية:

- مراجعة العقود.
- ضبط التصميم.
- نظام المشتريات.
- ضبط المواد الموردة من العملاء.
- تعريف المنتج و متابعته.
- ضبط العملية الإنتاجية.
- الفحص و التفتيش.
- معايرة أجهزة الفحص و القياس.
- بيان نتائج الفحص و التفتيش.
- ضبط المنتجات غير المطابقة.
- مناولة المواد و التخزين و التعبئة و التسليم.
- خدمة ما بعد البيع.

كما يمكن إيجاز متطلبات الحصول على الـــ (iso 9001/1994) في أربع مجموعات رئيسية وهي:[1]

أ- مجموعة خاصة بطرق العمل: و تشمل الشراء و مراجعة العقود و ضبط التصميم و ضبط العمليات الإنتاجية و الفحص و التفتيش، و التحكم في المنتجات غير المطابقة و التعبئة و التغليف وخدمات ما بعد البيع.

ب- مجموعة خاصة بالعاملين: و تشمل متطلبين مسؤولية الإدارية و التدريب، و تشمل مسؤولية الإدارة تحديد سياسة و أهداف الجودة و مهام و مسؤوليات الأفراد و الصلاحيات الممنوحة لممثل الإدارة في مجال الجودة.

ج- مجموعة خاصة بالنظام: و تشمل تحري و توثيق نظام الجودة و ضبط الوثائق و القيام بالإجراءات التصحيحية و إجراء المراقبة الداخلية.

د- مجموعة خاصة بالمعلومات: و تشمل تعريف و متابعة المنتجات و الاحتفاظ بسجلات الجودة و استخدام الأساليب الإحصائية.

---

[1]- خضير كاضم حمود، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص 111- 117.

المبحث الثالث: المواصفة القياسية العالمية لأنظمة ادارة الجودة(iso 9001) الصادرة عام 2008.

تغطي مواصفة الــ (iso 9001/2008) متطلبات أنظمة الجودة، وتعتبر من أكثر مواصفات الايزو انتشارا واستعمالا، حيث تستخدم هذه المواصفة في المؤسسات الصغيرة والكبيرة، وفي القطاعين العام والخاص، وفي المؤسسات الإنتاجية والخدمية على حد سواء، وتحتوي هذه المواصفة على متطلبات أو شروط يمكن بموجبها التسجيل والحصول على شهادة المطابقة للايزو.

وسنتناول في هذه المبحث كل من التعاريف والمصطلحات الواردة في المواصفة في المطلب الأول، ثم نتطرق في المطلب الثاني إلى المنهج الذي تعتمد عليه المواصفة وإلى الجهات التي يمكن لها أن تطبق بنود المواصفة، أما المطلب الثالث والأخير فسنتناول فيه بنود ومتطلبات تطبيق هذه المواصفة.

المطلب الأول: تعاريف ومصطلحات المواصفة.

قبل أن نخوض في شرح متطلبات المواصفة (iso 9001/2008)، يود بنا توضيح المصطلحات و التعاريف التي وردت في المواصفة والتي ستساعدنا في فهم وتبسيط المواصفة.

اولا: المصطلحات ذات العلاقة بالجودة.[1]

1- الجودة: هي الدرجة التي تلبى بها مجموعة من الخصائص الكامنة للمتطلبات.

2- متطلب: هو احتياج أو توقع تم النص عليه.

3- رضا العميل: هو الإدراك الحسي للعميل بالدرجة التي تم عندها الوفاء بمتطلباته.

4- تخطيط الجودة: هي أنشطة تركز على وضع أهداف للجودة وتوصيف عمليات التشغيل الضرورية والموارد المطلوبة لتحقيق هذه الأهداف.

5- سياسة الجودة: هي توجهات المؤسسة فيما يتعلق بالجودة.

6- أهداف الجودة: هي الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها من خلال سياسة الجودة.

7- ضبط الجودة: هي الأنشطة التي تركز على تلبية متطلبات الجودة.

8- تأكيد الجودة: هي الأنشطة التي تركز على إعطاء الثقة بأن متطلبات الجودة سيتم تلبيتها.

---

[1]- حميد عبد النبي الطائي، سنان كاظم الموسوي، مرجع سبق ذكره، ص 278.

9- تحسين الجودة: هي الأنشطة التي تركز على زيادة القدرة على تلبية متطلبات الجودة.

ثانيا: المصطلحات ذات العلاقة بالإدارة.[1]

1- الادارة: أنشطة منسقة لتوجيه ورقابة المؤسسة.

2-الادارة العليا: مجموعة من الأفراد تسعى لتوجيه وضبط المؤسسة على المستوى الأعلى.

3- النظام: هو مجموعة من العناصر المتداخلة والمتفاعلة.

4- نظام الادارة: هو نظام لوضع أهداف وصياغة سياسة بغرض تحقيق هذه الأهداف.

5- نظام ادارة الجودة: هو نظام لتوجيه وضبط المؤسسة في مجال الجودة.

6- الفعالية: هي مدى انجاز النتائج المطلوبة.

7- الفاعلية: هي العلاقة بين النتائج المحققة والموارد المستخدمة.

8- التحسين المستمر: أنشطة متكررة لزيادة القدرة على تلبية المتطلبات.

ثالثا: المصطلحات ذات العلاقة بالمنظمة.[2]

1- المنظمة: هي مجموعة من التجهيزات والأشخاص الذين تحكم بينهم علاقات ومسؤوليات وصلاحيات مثل: مؤسسة، مصنع، معهد، جمعية....الخ.

2- الهيكل التنظيمي: هو ترتيب المسؤوليات والصلاحيات والعلاقات بين الإفراد.

3- البنية التحتية: منظومة من التجهيزات والمعدات اللازمة لتشغيل المنظمة.

4- بيئة العمل: مجموعة الظروف التي يتم تحتها أداء العمل(اجتماعية، نفسية، بيئية....).

5- العميل: شخص أو مؤسسة يتلقى المنتجات والخدمات وقد يكون داخلي أو خارجي.

6- المورد: شخص أو مؤسسة يقدم المنتجات والخدمات ويسمى أيضا بالمتعاقد أو المقاول.

---

[1] - Normes Internationale(iso9000), op-cit, p 8-9.

[2] - François b, benoit c, comprendre l'(iso 9001/2008), 2em édition, afnor, 2009, p 86.

رابعا: المصطلحات ذات العلاقة بالعملية أو المنتج.[1]

1- عملية: مجموعة من الأنشطة التي تؤدي إلى تحويل المدخلات إلى مخرجات.

2- منتج: نتيجة أو عملية وقد يكون خدمة، برمجيات، منتج مادي، أو مواد معالجة.

3- مشروع: هو عملية تتكون من عدة أنشطة منسقة لها تاريخ بداية وتاريخ نهاية.

4- التصميم والتطوير: مجموعة من العمليات التي تحول المتطلبات إلى خصائص ومواصفات لمنتج أو عملية أو نظام.

5- إجراء: طريقة تصف مراحل تنفيذ نشاط ما أو عملية.

خامسا: المصطلحات ذات العلاقة بالمطابقة.[2]

1- المطابقة: هي استيفاء المتطلبات.

2- عدم المطابقة: هي عدم استيفاء المتطلبات.

3- عيب: هو عدم استيفاء كامل المتطلبات مما يعيق الاستخدام.

4- فعل وقائي: هو إجراء للقضاء والتغلب على أسباب عدم المطابقة.

5- فعل تصحيحي: هو إجراء يتم اتخاذه لإزالة أسباب عدم المطابقة تم اكتشافها.

6- تصحيح: هو فعل مؤقت لإزالة حالة عدم مطابقة تم اكتشافها.

سادسا: المصطلحات ذات العلاقة بالتوثيق.[3]

1- دليل الجودة: وثيقة تصف نظام ادارة الجودة بالمؤسسة.

2- خطة الجودة: هي وثيقة تصف الاجراءات والموارد اللازمة لها و المسؤولين عن تنفيذها.

3- سجل: هو وثيقة تتضمن النتائج التي تم تحقيقها والأنشطة التي تم تنفيذها وهي تعتبر دليل أو إثبات.

[1]- قاموس الجودة والاعتماد، مركز ضمان الجودة للجمهورية العربية المصرية، مصر، 2007، ص 17.

[2] - François. b, benoit. c, op-cit, p 89.

[3]- محمد عبد الفتاح الصيرفي، ادارة الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص208.

المطلب الثاني: منهج العملية والثنائي المتوافق.

أولا: منهج العملية.

تعزز وتشجع المواصفة الدولية (iso 9001/2008) تبني منهج العملية عند تطوير وتنفيذ وتحسين فاعلية نظام ادارة الجودة، وذلك بهدف تحقيق رغبات العميل من خلال إشباع متطلباته.

ولغرض قيام المؤسسة بإدارة وظائفها بفعالية يجب عليها أن تحدد وتدير أنشطتها المترابطة والمتعددة فالنشاط أو مجموعة الأنشطة التي تستخدم موارد وتدار بأسلوب يسمح بتحويل المدخلات إلى مخرجات يمكن اعتباره " عملية "، حيث غالبا ما تكون مخرجات عملية ما عبارة عن مدخلات لعملية لاحقة[1].

إن تشخيص العمليات وتحديد التفاعلات بينها والعمل على إدارتها للحصول على الناتج المرغوب فيه يشار إليه " بمنهج العملية "، حيث من مزايا هذا المنهج أنه يوفر التحكم والرقابة المستمرة من خلال الربط بين العمليات، بالإضافة إلى تجميعها والتفاعل بينها.[2]

عند استخدام أسلوب العملية في نظام ادارة الجودة فانه يؤكد على أهمية ما يلي:[3]

1- استيعاب وفهم المتطلبات والإيفاء بها.

2- الحاجة إلى اعتبار العمليات ضمن منظور القيمة المضافة.

3- الحصول على نتائج أداء العمليات وفاعليتها.

4- التحسين المستمر للعمليات بالاستناد على قياس الأهداف.

و يوضح الشكل رقم(19) نظام الجودة المبني على أساس نموذج العملية بالإضافة إلى الروابط العملية الواردة في البند (4) والبند (8) من المواصفة، حيث يبين الدور الذي يلعبه العميل كعامل مؤثر في تحديد المتطلبات كمدخلات للعملية.

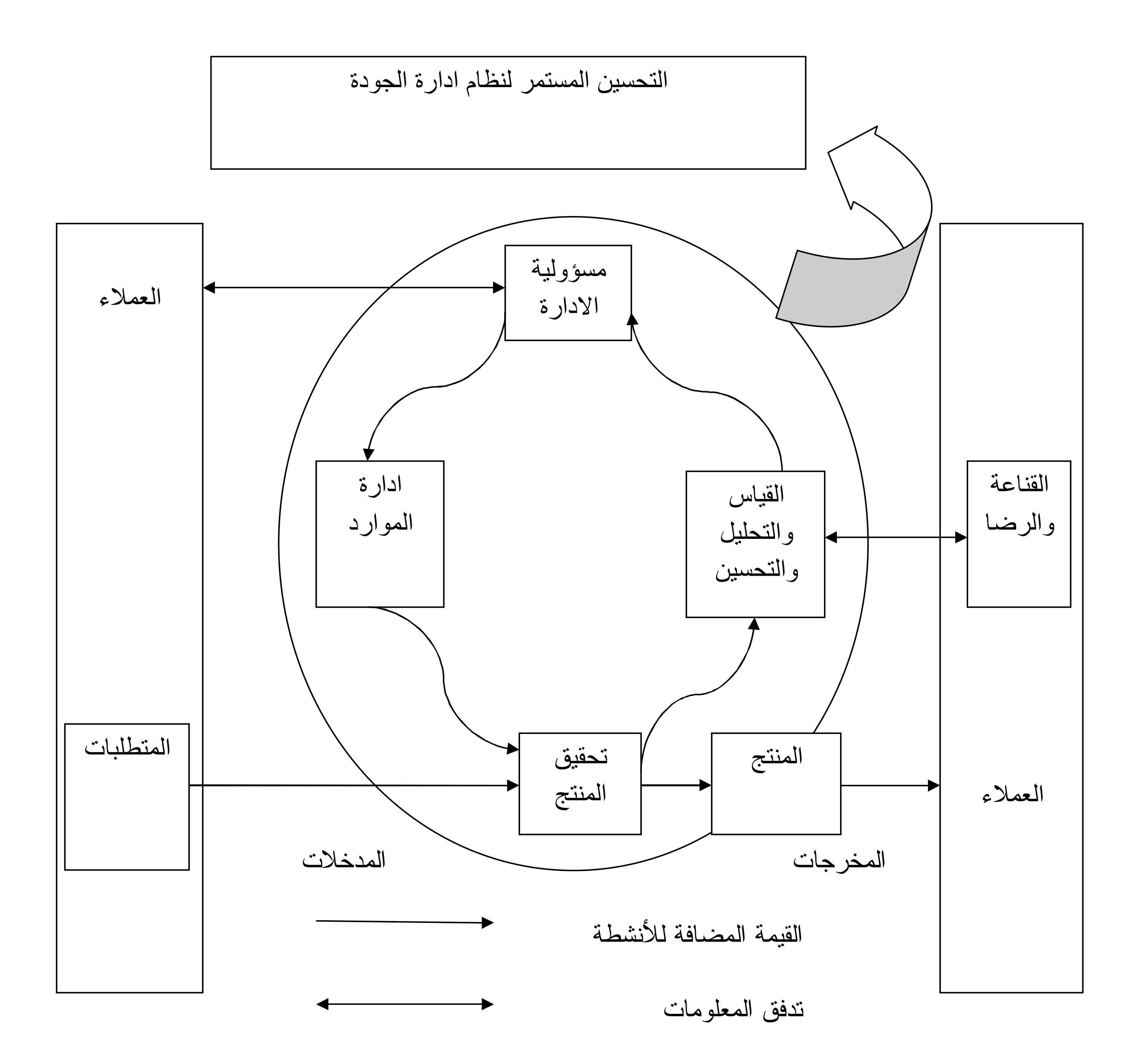
---

[1] - يوسف حجيم الطائي، نظم إدارة الجودة في المنظمات، مرجع سبق ذكره، ص 324.

[2] - إسماعيل القزاز، التطبيق العلمي للمواصفة ايزو9001-2008، مرجع سبق ذكره، ص 24.

[3] - يوسف حجيم الطائي، إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، مرجع سبق ذكره، ص 347.

الشكل رقم(19): نموذج نظام ادارة الجودة المبني على أساس العملية.



- المصدر: يوسف حجيم الطائي، نظام ادارة الجودة في المنظمات، الطبعة الرابعة، دار اليازوري للنشر، الأردن، 2009، ص 325.

إن النموذج الموضح في الشكل السابق يغطي كل متطلبات هذه المواصفة القياسية ولكنه لا يبين العمليات بالتفصيل، بالإضافة إلى ذلك فان أسلوب (PDCA) يمكن تطبيقه على جميع العمليات حيث ينص هذا الأسلوب على:[1]

أ- وضع الأهداف والعمليات الضرورية للحصول على النتائج طبقا لاحتياجات العميل وسياسة المؤسسة.

ب- تنفيذ الخطة والعمليات.

ج- مراقبة وقياس العمليات والمنتج ومقارنتها بالسياسات والأهداف ومتطلبات المنتج وتوثيق النتائج على شكل تقارير.

د- اتخذ الأفعال التي تؤدي إلى التحسين المستمر في أداء العمليات.

ثانيا: الثنائي المتوافق (ISO 9001) و (ISO 9004).

(iso 9001) و (iso 9004) هما مواصفتان لنظام ادارة الجودة، صممتا على أن تكمل كل منهما الأخرى لكن من الممكن إن تستخدما بصورة مستقلة.

تحدد المواصفة (iso 9001) متطلبات ادارة الجودة حيث تستخدم للتطبيقات الداخلية بواسطة المؤسسات او الهيآت المانحة للشهادة، كما تستخدم للإغراض التعاقدية، أي أنها تركز على كفاءة نظام ادارة الجودة في الإيفاء بمتطلبات العملاء.[2]

أما المواصفة (iso 9004) فهي تقدم إرشادات للإدارة لتحقيق النجاح للمؤسسة في بيئة معقدة ذات متطلبات متزايدة ودائمة التغيير، كما تعطي تركيزا أوسع في ادارة الجودة مقارنة بالــ (iso 9001) حيث تعمل على إرضاء احتياجات جميع الأطراف ذات العلاقة عن طريق التحسين المستمر في الأداء، ومع ذلك فلا يقصد منها التسجيل والحصول على شهادة المطابقة، كما لا تستخدم للإغراض التعاقدية.[3]

[1]- قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 9001-2000، مرجع سبق ذكره، ص 220.

[2]- محمد عبد الوهاب العزاوي، أنظمة إدارة الجودة والبيئة، مرجع سبق ذكره، ص 112.

[3]- إسماعيل القزاز، التطبيق العلمي لمواصفة الايزو9001-2008، مرجع سبق ذكره، ص 26-27.

المطلب الثالث: متطلبات تطبيق المواصفة (iso 9001/2008).

وردت هذه المتطلبات في البند الرابع من وثيقة المواصفة الصادرة عن منظمة الـــ (iso)، حيث تتمثل هذه المتطلبات في النقاط التالية:

أولا: متطلبات نظام ادارة الجودة.

1- متطلبات عامة.

عند قيام المؤسسة بوضع نظام لإدارة الجودة والسعي نحو إستمراريته وتحسين فعاليته، يجب عليها القيام وتنفيذ الخطوات التالية:[1]

أ- تحديد جميع العمليات والأنشطة اللازمة لنظام ادارة الجودة (توفير الموارد، المراقبة، القياس...).

ب- تحديد التتابع والتفاعل بين تلك العمليات.

ج- تحديد المعايير والطرق الكفيلة بضمان سير العمليات والسيطرة عليها.

د- توفير المعلومات اللازمة لدعم تلك العمليات وممارسة الرقابة عليها.

هـــ- القيام بقياس العمليات وتحليل نتائج هذا القياس.

و- التأكد من الوصول إلى النتائج المخططة، والعمل على تحسين العمليات باستمرار.

2- متطلبات التوثيق.

لم تقم المواصفة بتحديد كيفية التوثيق، بل اكتفت فقط بتحديد متطلبات التوثيق التي يجب أن تتوفر في وثائق الجودة، حيث يمكن أن يختلف شكل توثيق نظام الجودة من مؤسسة لأخرى وفقا لعدة اعتبارات منها حجم المؤسسة وطبيعة نشاطها، درجة تعقد وتفاعل العمليات فيما بينها، كفاءة أفراد التنظيم، إلى غير ذلك من الاعتبارات الأخرى، وتشمل متطلبات التوثيق ما يلي:[2]

أ- دليل الجودة.

ب- سياسة وأهداف الجودة.

---

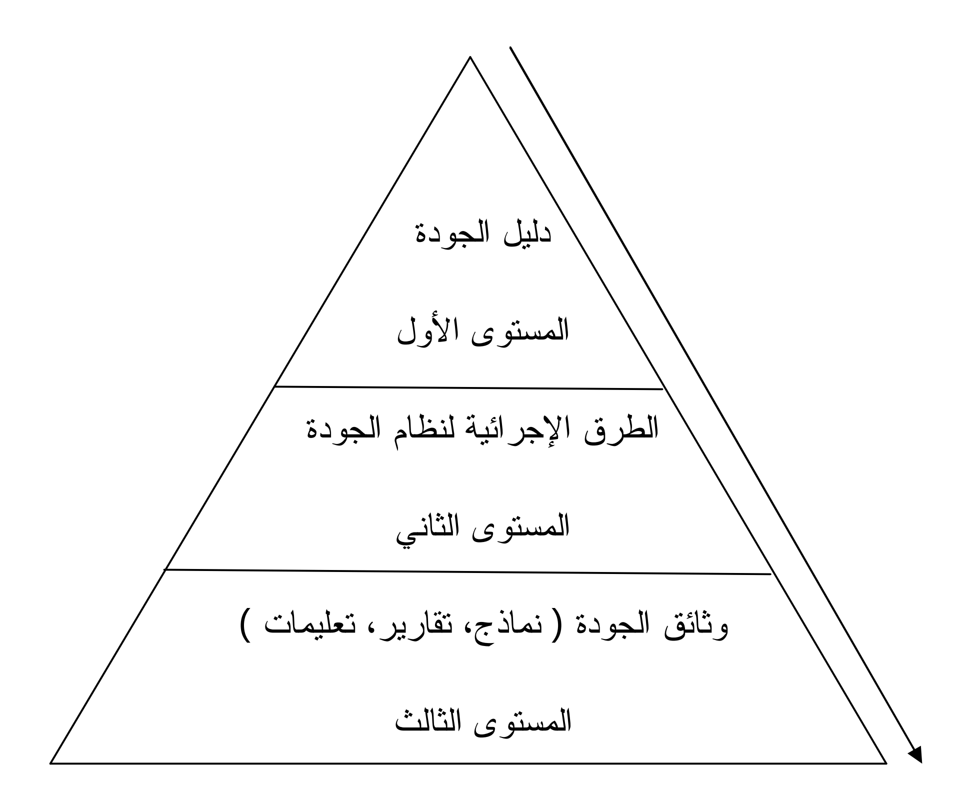
[1]- المواصفة القياسية الدولية ايزو 9001، نظم إدارة الجودة (المتطلبات)، المنظمة العالمية للتقييس، الطبعة العربية، الإصدار الرابع، سويسرا، 2008، ص 2.

[2]- نفس المرجع، ص 3.

ج- الاجراءات والتعليمات والوثائق والسجلات المنصوص عليها في المواصفة.

ويبين الشكل الموالي التسلسل الهرمي النموذجي لوثائق نظام الجودة وفق هذه المواصفة.

الشكل رقم(20): التسلسل الهرمي لوثائق نظام الجودة.



- المصدر: إبراهيم القزاز، التطبيق العلمي للمواصفة ايزو9001-2008، ط1، دار دجلة للنشر، الأردن، 2009، ص 42.

نلاحظ من خلال الشكل أعلاه أن وثائق نظام ادارة الجودة تكون على ثلاثة مستويات حيث يمثل المستوى الأول دليل الجودة الذي يصف نظام ادارة الجودة وفقا لسياسة وأهداف هذا النظام، بينما يمثل المستوى الثاني إجراءات نظام ادارة الجودة حيث تقدم طرق تنفيذ الأنشطة والعمليات داخل النظام وأخيرا يمثل المستوى الثالث وثائق الجودة والمتمثلة في السجلات والتقارير وتعليمات العمل.

- **دليل الجودة:** يصف دليل الجودة مجمل تفاصيل وثائق نظام الجودة وكذا الاجراءات وتعليمات العمل لتحقيق المنتج، ويتضمن هذا الدليل:[1]

* مجال تطبيق نظام ادارة الجودة داخل المؤسسة.

[1] - Norme internationale (iso 9001), smq - exigences, 4em édition, iso, suisse, 2008, p 3.

* الاستثناءات من متطلبات المواصفة مع تقديم تبرير لهذه الاستثناءات.

* الاجراءات الموثقة الخاصة بنظام ادارة الجودة.

* وصف تتابع وتفاعل عمليات وأنشطة ادارة الجودة.

ويعد دليل الجودة أعلى وثيقة في نظام ادارة الجودة بالمؤسسة، حيث يستعمل للأغراض التالية:

* لتطبيق نظام كفؤ لإدارة الجودة.

* لإيصال سياسة الجودة ومتطلباتها إلى كافة أفراد التنظيم.

* لتوفير رقابة فعالة على نظام ادارة الجودة.

* لإثبات مطابقة نظام ادارة الجودة لمتطلبات (iso 9001) لأغراض التعاقد والحصول على شهادة المطابقة.

- ضبط الوثائق: تتناول مواصفة (iso 9001/2008) إجراءات السيطرة على الوثائق والمعلومات ذات العلاقة بنظام ادارة الجودة، وذلك بهدف التأكد من تصديقها ووضعها في متناول يد المعنيين بالجودة. ويبين الشكل الموالي مختلف أنواع الوثائق المستخدمة في المؤسسات بصفة عامة.[1]

[1] - Duret d, Pillet m, qualité en production de l'iso a six sigma, 3em édition, édition d'organisation, 2005, p 74.

الشكل رقم(21): أنواع الوثائق المستخدمة في المؤسسات.

الوثائق والمعلومات في المؤسسة

وثائق فنية وإرشادية داخلية	وثائق مرجعية خارجية	تقارير وسجلات داخلية	وثائق اخرى
* دليل الجودة	* مواصفات	* تقارير التفتيش وبيانات الاختبار	*ملفات المراسلات
* تصاميم المنتج	* تعليمات حكومية	* تقارير تقييم الموردين	* الأوامر الإدارية
* وثائق الشراء	* عقود	* سجلات مراجعة التصاميم	*سجلات الحسابات
* خطط الجودة	* وثائق تصميمية مجهزة من قبل العميل	* تقارير تدقيق الجودة	* مذكرات داخلية
*إجراءات التفتيش		* المراجعة الإدارية	* نشرات
* تعليمات المناولة			

- المصدر: إسماعيل القزاز، التطبيق العلمي للمواصفة iso9001/2008، ط1، دار دجلة للنشر، الأردن، 2009، ص 49.

إن المواصفة تتطلب وجود إجراء موثق لعملية ضبط الوثائق الخاصة بإدارة الجودة، حيث أن عمليات الضبط هذه تستدعي جملة من الفعاليات منها:[1]

* ترميز الوثائق بغية إعطاء كل منها هوية خاصة بها.

* إعداد وتصديق الوثائق.

* توزيع الوثائق داخل المؤسسة.

* الاعتماد على الاجراءات الاعتيادية في تغيير الوثائق وإصدار وثائق جديدة.

* السيطرة والتحكم في الوثائق الواردة من خارج المؤسسة ومراقبتها.

[1]- إسماعيل القزاز، التطبيق العلمي لمواصفة الايزو9001-2008، مرجع سبق ذكره، ص 49.

- **ضبط السجلات:** تعتبر السجلات الدليل المادي والموضوعي على القيام بأي عملية أو نشاط داخل المؤسسة، لذا أكدت المواصفة على ضرورة القيام بإجراءات تضمن ضبط وحماية وتعريف وتخزين واستعادة وإتلاف سجلات نظام ادارة الجودة.[1]

3- مسؤولية الادارة.

حددت المواصفة (iso 9001/2008) العديد من المهام والمسؤوليات التي تقع على عاتق الادارة العليا بهدف إنجاح تطبيق نظام ادارة الجودة في المؤسسة.

أ- التزام الادارة: على الادارة العليا تقديم الدليل على التزامها بتطبيق وتطوير نظام ادارة الجودة والعمل على تحسين فعاليته وذلك من خلال إبلاغ كل أفراد التنظيم بأهمية الإيفاء بمتطلبات العملاء والمتطلبات القانونية، وضع سياسة واضحة للجودة وتحديد أهدافها، والتأكد من توفير كل الموارد اللازمة لتطبيق النظام، بالإضافة إلى القيام بالمراجعة الإدارية بصفة دورية.[2]

ب- التركيز على العميل: إن بقاء واستمرارية المؤسسة يتوقف بالدرجة الأولى على تلبية احتياجات عملائها الحالية والمستقبلية، ولهذا شددت المواصفة على أن يكون للإدارة العليا دور في عملية التركيز على العميل من خلال فهم وتحديد هذه الاحتياجات والعمل على ترجمتها إلى متطلبات، بالإضافة إلى التأكد من تحقيق هذه المتطلبات.[3]

ج- سياسة الجودة: هي المبادئ الأساسية لتوجيه وقيادة الفعاليات ذات الصلة بالجودة على مستوى المؤسسة، لذا على الادارة العليا أن تضمن بأن هذه السياسة تتوافق مع نشاط وغرض المؤسسة، وأنها ملتزمة بالاستجابة للمتطلبات والتحسين المستمر، وأن تكون الإطار العام لصياغة أهداف الجودة، أن تكون هذه السياسة مفهومة وفي متناول جميع الأفراد، بالإضافة إلى ضرورة مراجعة هذه السياسة للتأكد من مدى ملاءمتها ومواكبتها للتغيرات.[4]

د- التخطيط: تترجم خطط الجودة كيفية الإيفاء بمتطلبات نظام ادارة الجودة من خلال فعاليات متتابعة مقترنة بمدة زمنية محددة، مثل تتابع عمليات الفحص والتفتيش من استلام المواد الأولية ومرورا

---

[1]- يوسف حجيم الطائي، إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، مرجع سبق ذكره، ص 352.

[2]- حميد عبد النبي الطائي، مرجع سبق ذكره، ص 198.

[3]- قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو، مرجع سبق ذكره، ص 222.

[4]- إسماعيل القزاز، التطبيق العلمي لمواصفة الايزو 2008/9001، مرجع سبق ذكره، ص 62.

بالعمليات الإنتاجية، ووصولا إلى المنتجات النهائية، كما يجب على الادارة العليا وضع أهداف للجودة والتأكد من أنها قابلة للقياس وممكنة التحقيق، والعمل على توفير كافة الموارد اللازمة لتحقيق تلك الخطط.[1]

هـ- المسؤولية والصلاحية والاتصال: إن من متطلبات المواصفة (iso9001/2008) تحديد المسؤوليات والصلاحيات والعلاقات للأفراد الذين يخططون وينفذون ويتحققون من الأعمال والأنشطة المؤثرة في جودة منتجات وخدمات المؤسسة والعمل على توثيقها، ذلك لأن فعاليات الأقسام تؤثر بصفة أو بأخرى على الجودة، ومن هذا المنطلق يجب تحديد مسؤوليات الأقسام وصلاحياتها بغية إقامة نظام فعال لإدارة الجودة من خلال وضع هيكل تنظيمي يوضح العلاقة بين مختلف الأقسام والأفراد ويبين قنوات الاتصال ومسؤوليات وصلاحيات الأفراد.[2]

و- مراجعة الادارة: تقوم الادارة العليا بمراجعة نظام ادارة الجودة الخاص بالمؤسسة في فترات زمنية مخططة، وذلك لضمان مدى ملائمة وصلاحية وفعالية هذا النظام، وتتضمن عملية المراجعة تحديد فرص التحسين والحاجة إلى إحداث التغييرات في نظام ادارة الجودة بما في ذلك سياسة وأهداف الجودة، ومن هنا يتضح أن المراجعة الإدارية هي أداة لتحريك وتطوير أنشطة نظام ادارة الجودة.[3]

4- ادارة الموارد.

تعتبر عملية توفير وإدارة الموارد من المتطلبات المهمة في تطبيق نظام ادارة الجودة، حيث تنقسم هذه العملية إلى أربعة مهام وهي كما يلي:

أ- توفير الموارد: على المؤسسة أن تحدد وتوفر الموارد اللازمة لغرض التنفيذ والمحافظة على نظام ادارة الجودة والتحسين المستمر لفعالياته وأنشطته من جهة، ولغرض التركيز على إرضاء العملاء من خلال تلبية احتياجاتهم من جهة أخرى.[4]

ب- الموارد البشرية: ينبغي أن يكون الأفراد الذين يؤدون الأعمال التي تؤثر على الجودة بشكل مباشر أو غير مباشر ذوي كفاءة واختصاص وعلى قدر كاف من التعليم والتدريب والمهارة والخبرة

[1]- محمد عبد الوهاب العزاوي، أنظمة إدارة الجودة والبيئة، مرجع سبق ذكره، ص 133.
[2]- خظير كاظم حمود، المنظمة الدولية للتوحيد القياسي، مرجع سبق ذكره، ص 140.
[3]- يوسف حجيم الطائي، إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، مرجع سبق ذكره، ص 355.
[4]- حميد عبد النبي الطائي، مرجع سبق ذكره، ص 202.

وعلى هذا الأساس يجب على ادارة المؤسسة أن تعمل على رفع مستوى وعي واندفاع الأفراد تجاه الجودة وخلق البيئة الملائمة لتطبيق نظام ادارة الجودة، وذلك عن طريق إجراء دورات تدريبية وبرامج تكوينية للأفراد خاصة بالجودة.[1]

ج- البنية التحتية: على المؤسسة أن تقوم بتحديد وتوفير والمحافظة على البنى التحتية اللازمة للوصول إلى إنتاج منتجات مطابقة للمواصفات العالمية، حيث تتضمن البنى التحتية كل من الأبنية وأماكن العمل والعوامل المساعدة، التجهيزات والمعدات، والخدمات المساعدة من اتصالات وأنظمة معلومات ووسائل نقل.[2]

د- بيئة العمل: يشير مصطلح بيئة العمل إلى تلك الظروف التي ينفذ فيها العمل، وتشمل هذه البيئة عوامل فيزيائية وبيئية مثل الحرارة والرطوبة والضجيج والإنارة...الخ، لذا على المؤسسة تحديد وإدارة وإيجاد بيئة عمل مناسبة تؤدي إلى التطبيق الفعال لنظام ادارة الجودة.[3]

5- تحقيق المنتج.

يعتبر مطلب تحقيق المنتج من أهم متطلبات المواصفة (iso 9001/2008)، حيث يمكن إيجاز المتطلبات الخاصة بتحقيق المنتج في ما يلي:

أ- التخطيط لتحقيق المنتج: على المؤسسة أن تخطط وتطور سلسلة العمليات اللازمة لتحقيق المنتج وعند التخطيط يجب تحديد كل من أهداف الجودة ومتطلبات المنتج، الحاجة إلى توفير الموارد الخاصة بالمنتج، متطلبات القيام بالرقابة والفحص والاختبار، بالإضافة إلى تحديد معايير قبول المنتج.[4]

ب- العمليات ذات العلاقة بالعميل: تحدد المؤسسة المتطلبات المتعلقة بالمنتج انطلاقا من المتطلبات التي يطلبها العميل من جهة، والمتطلبات القانونية والتشريعية الخاصة بالمنتج من جهة أخرى، لذا ينبغي على المؤسسة أن تقوم بمراجعة المتطلبات المتعلقة بالمنتج وقدرتها على تحقيقه قبل التعهد

---

[1]- قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو، مرجع سبق ذكره، ص 223.

[2]- اسماعيل القزاز، التطبيق العلمي لمواصفة الايزو 9001 اصدار2008، مرجع سبق ذكره، ص 95.

[3]- محمد عبد الوهاب العزاوي، أنظمة إدارة الجودة والبيئة، مرجع سبق ذكره، ص 140.

[4]- خظير كاظم حمود، المنظمة الدولية للتوحيد القياسي، مرجع سبق ذكره، ص 143.

بتوريد المنتج إلى العميل، وبغية الاستجابة إلى متطلبات العميل بشكل دقيق يجب على المؤسسة توفير وسائل للاتصال مع العميل تكون فعالة، والعمل على تحليل شكاويه والاستفادة من التغذية الراجعة.[1]

ج- التصميم والتطوير: يعتبر التصميم والتطوير عملية بالغة الأهمية في تحقيق المنتج، حيث تبدأ هذه العملية بالتخطيط ثم المراجعة والتحقق، وأخيرا إقرار صلاحية التصميم والتطوير وضبط التغييرات.

ومما تجدر الإشارة إليه هو أنه يجب أن تكون مخرجات عملية التصميم تحقق المتطلبات وتوفر معلومات عن شراء المواد، وعن الإنتاج ومعايير القبول، ومعلومات عن طريقة استخدام المنتج.[2]

د- الشراء: تقوم المؤسسات بغض النظر عن حجمها أو طبيعة نشاطها بشراء العديد من المواد، سواءا كانت مواد أولية أو نصف مصنعة أو عدد وأدوات أو أجهزة قياس ومراقبة، ومن البديهي أن جودة المواد المشتراة تؤثر في تحقيق جودة المنتجات الجاهزة، لذا ينبغي وضع عملية الشراء تحت السيطرة المطلوبة لضمان مطابقة المواد المشتراة لمتطلبات الجودة المحددة.[3]

هـ- الإنتاج وتقديم الخدمة: تسعى المؤسسة إلى تقديم منتج يفي بالمتطلبات من خلال التحكم في العملية الإنتاجية، والعمل على توفير معلومات كافية لتحديد الخصائص النوعية للمنتج، وتنفيذ عمليات القياس والمراقبة بالاعتماد على الأجهزة ذات الدقة المطلوبة، بالإضافة إلى الحفاظ على المنتج من المؤثرات الداخلية والخارجية حتى يصل إلى العميل بصورة لا تخل بمتطلبات الجودة.[4]

و- ضبط أجهزة القياس والمراقبة: تقوم المؤسسة بتحديد القياس والمراقبة التي تجريها وكذلك تحديد المعدات المطلوبة للتأكد من مطابقة المنتج للمتطلبات المحددة، وعلى المؤسسة أن تضمن بأن القياسات والمراقبة تجري بصورة تنسجم مع متطلبات القياس والمراقبة، ولضمان نتائج صحيحة ودقيقة يجب أن تتوفر في أدوات القياس مجموعة من النقاط وهي:[5]

- معايرة أجهزة القياس والمراقبة على فترات محددة قبل الاستخدام.
- ضبط وإعادة ضبط هذه الأجهزة حسب الضرورة.
- أن تكون الأجهزة محمية من التلف أثناء الاستخدام أو الصيانة أو التخزين.

---

[1]- يوسف حجيم الطائي، إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، مرجع سبق ذكره، ص 360.

[2]- حميد عبد النبي الطائي، مرجع سبق ذكره، ص 206.

[3]- قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو، مرجع سبق ذكره، ص 224.

[4]- إسماعيل القزاز، التطبيق العلمي للمواصفة الايزو 9001 اصدار 2008، مرجع سبق ذكره، ص 150.

[5] - Norme internationale (iso 9001), op-cit, p 11.

- أن يتم الاحتفاظ بسجلات المعايرة.

- يجب تمييز الأجهزة حتى يمكن تحديد حالة معايرتها.

6- القياس والتحليل والتحسين.

تقوم المؤسسة بتخطيط وتنفيذ فعاليات القياس والمراقبة والتحليل وتحسين العمليات اللازمة وذلك لغرض التأكيد والبرهنة على المطابقة مع متطلبات المنتج، وللتأكد من المطابقة مع نظام ادارة الجودة والعمل على الاستمرار في تحسين فعالية هذا النظام،[1] ويمكن تلخيص عملية القياس والتحليل والتحسين في النقاط التالية:

أ- القياس والمراقبة: حسب المواصفة (iso 9001/2008) فإن الرقابة والقياس تتم على كل من رضا العملاء، نظام ادارة الجودة، العمليات، وأخيرا المنتجات حيث:

- قياس ومراقبة رضا العملاء: تقوم المؤسسة بمراجعة المعلومات المتعلقة برضا العملاء للتأكد فيما إذا قد استجابت لمتطلباتهم، ولذا عليها تحديد الطرق التي تسمح لها بالحصول على هذه المعلومات من جهة وكيفية استخدام هذه الأخيرة من جهة أخرى، وبصفة عامة يمكن للمؤسسة أن تستخدم المعلومات الخاصة بنتائج الاستبيانات والمسوحات الخاصة بالعملاء، والمعلومات الخاصة بالشكاوي المتعلقة بجودة المنتجات كمؤشرات لقياس رضا العملاء.[2]

- المراجعة الداخلية: تتولى المؤسسة القيام بالمراجعة الداخلية بشكل دوري ومخطط لتتأكد فيما إذا كان نظام ادارة الجودة مطابقا لمتطلبات المواصفة، ولتتأكد أيضا من مدى فعالية تنفيذ هذه النظام.

تخطط المؤسسة برنامج المراجعة آخذة بالاعتبار أهمية العمليات والمواقع التي يتم مراجعتها، نتائج المراجعات السابقة، مع تحديد معيار وطريقة المراجعة واختيار المراجعين، وتتم عملية المراجعة الداخلية وفقا لإجراء موثق يوضح المسؤوليات ومتطلبات تنفيذ المراجعة، وإنشاء سجلات وتقارير لنتائج هذه المراجعة والحفاظ عليها.[3]

- قياس ومراقبة العمليات: تعتمد المؤسسة على عدة طرق لقياس ومراقبة عمليات نظام ادارة الجودة وذلك بهدف تحديد مدى كفاءة هذه العمليات للوصول إلى النتائج المخططة، وفي حالة العكس يجب

[1] - Duret d, pillet m, op-cit, p 75.

[2]- خظير كاظم حمود، المنظمة الدولية للتوحيد القياسي، مرجع سبق ذكره، ص 152.

[3]- يوسف حجيم الطائي، إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، مرجع سبق ذكره، ص 366.

على المؤسسة اتخاذ الاجراءات التصحيحية المناسبة، كما يجب على المؤسسة التحكم في عملية الموازنة بين مقاييسها للجودة من جهة ومقاييس الجودة لعملائها، من خلال الاعتماد على الطرق الملائمة لقياس ومراقبة عملياتها لتحقيق كفاءة الأداء ورضا العملاء.[1]

- **قياس ومراقبة المنتج:** تعمد المؤسسة إلى قياس ومراقبة خصائص المنتج للتحقق من أن متطلبات هذه المنتج قد تم الإيفاء بها، ويتم تحقيق ذلك خلال مراحل تحقيق المنتج طبقا للترتيبات المخططة.

إن المضمون الرئيسي لعملية قياس ومراقبة المنتج يتمثل في مقارنة خصائص المنتج المحقق مع تلك المحددة له، من خلال إجراء تفتيش نوعي الذي يتضمن قياس الخصائص المتحققة في المنتج ومقارنتها بالخصائص المطلوبة ومن ثم اتخاذ القرار بشأن المطابقة أو عدمها.[2]

ب- التحكم في المنتج غير المطابق: تقوم المؤسسة بتشخيص المنتجات غير المطابقة للمتطلبات وتعمل على السيطرة عليها لمنع استخدامها أو تسليمها للعميل، لذا يجب عليها إيجاد إجراء موثق يحدد أساليب التحكم والمسؤوليات والصلاحيات المتعلقة بالتعامل مع المنتجات غير المطابقة للمتطلبات.

ويمكن للمؤسسة التعامل مع المنتجات غير المطابقة بعدة طرق منها: عزل حالات عدم المطابقة مع ضمان عدم تكرارها، إجازة استعمالها بشرط تنازل الجهة المعنية، تحويل الغرض الأساسي من استعمالها، وعند تصحيح المنتجات غير المطابقة يجب إخضاعها مرة أخرى لعملية التفتيش للتأكد من مطابقتها للمتطلبات.[3]

ج- تحليل البيانات: تقوم المؤسسة بتحديد وجمع و تحليل البيانات لكشف مدى ملائمة وفعالية نظام ادارة الجودة وتقييم التحسينات الممكنة، ويجب أن تشمل هذه البيانات النتائج المحصلة من عمليات القياس والمراقبة، كما يجب أن تقدم عملية تحليل البيانات معلومات عن رضا العملاء، معلومات حول مطابقة المنتج للمتطلبات، معلومات حول خصائص العمليات والمنتجات، بالإضافة إلى تقديم معلومات عن أداء الموردين.[4]

---

[1]- حميد عبد النبي الطائي، مرجع سبق ذكره، ص 210.

[2]- قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو، مرجع سبق ذكره، ص 225.

[3]- اسماعيل القزاز، التطبيق العلمي لمواصفة الايزو 2008/9001، مرجع سبق ذكره، ص 207.

[4]- محمد عبد الوهاب العزاوي، أنظمة إدارة الجودة والبيئة، مرجع سبق ذكره، ص 155.

د- التحسين: حسب المواصفة (iso 9001/2008) يضم نشاط التحسين كل من التحسين المستمر والأفعال التصحيحية والوقائية حيث:

- التحسين المستمر: من خلال سياسة وأهداف الجودة ونتائج المراجعة الداخلية وتحليل البيانات واتخاذ الاجراءات التصحيحية والوقائية، تقوم المؤسسة بتحسين وبشكل مستمر فعالية نظام ادارة الجودة.[1]

- الأفعال التصحيحية: يجب على المؤسسة اتخاذ الاجراءات اللازمة لإزالة أسباب عدم المطابقة بهدف منع تكرارها، كما يجب أن تتلاءم هذه الاجراءات التصحيحية مع أهمية وحجم تأثيرات هذه المشكلة حيث تعمل المؤسسة على إنشاء إجراء موثق لتعريف وتحديد المتطلبات اللازمة لغرض مراجعة حالات عدم المطابقة وتحديد أسبابها، تحديد وتنفيذ الأفعال التصحيحية المناسبة، وأخيرا تقييم كفاءة الأفعال التصحيحية المتخذة.[2]

- الأفعال الوقائية: يجب على المؤسسة القيام بتحديد الاجراءات الوقائية لإزالة أسباب احتمالات عدم المطابقة ومنع تكرار حدوثها، ويجب أن تتوافق الأفعال الوقائية مع حجم تأثير حالة عدم المطابقة ولتحقيق هذا تقوم المؤسسة بمراجعة حالات احتمال حدوث حالات عدم المطابقة والعمل على تحديد وتنفيذ الأفعال الوقائية المناسبة ومن ثم تقييم فعالية هذه الأفعال والعمل على توثيق ذلك.[3]

[1]- خظير كاظم حمود، المنظمة الدولية للتوحيد القياسي، مرجع سبق ذكره، ص 155.
[2]- يوسف حجيم الطائي، ادارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، مرجع سبق ذكره، ص 368.
[3]- حميد عبد النبي الطائي، مرجع سبق ذكره، ص 217.

المبحث الرابع: تطبيق المواصفات العالمية لأنظمة ادارة الجودة والحصول على شهادة المطابقة.

تسعى المؤسسات بشتى أنواعها في مختلف دول العالم إلى التسابق للحصول على شهادة المطابقة لنظم إدارة الجودة (iso 9001) وذلك بتطبيق نظام جودة عالمي يساعدها على تحسين أداءها وتحقيق التميز في مستويات جودة منتجاتها وخدماتها، حيث سنتطرق في هذا المبحث إلى تبيان مراحل التسجيل والحصول على شهادة المطابقة، كما سنحاول تقديم أهم العوامل المساعدة والعوائق التي تواجهها المؤسسات عند تطبيق هذا النظام، ثم في الأخير نتعرض إلى واقع التقييس في الجزائر.

المطلب الأول: مراحل تأهيل المؤسسات لتطبيق الـ(iso 9001).

أولا: مراحل التطبيق.

تمر عملية تأهيل المؤسسات للحصول على شهادة المطابقة للمواصفة العالمية (iso 9001) بمجموعة من المراحل وهي كالآتي:

1- مرحلة الإعداد والتحضير: تعتبر مرحلة الإعداد والتحضير المرحلة الأساسية التي تبنى عليها باقي المراحل حيث يتم فيها وضع الخطة المستهدفة لتطبيق المواصفة العالمية (iso 9001)، وعليه فلابد من أن تبدأ قوية بدعم الإدارة العليا وتنتهي بالقناعة التامة لدى العاملين بأهمية إنشاء وتطبيق نظام الجودة (iso 9001).[1]

أ- أسلوب تطبيق مرحلة الإعداد والتحضير:

- تقوم المؤسسة باختيار جهة مؤهلة وذلك لتقديم ندوة موجهة للإدارة العليا بالمؤسسة تهدف إلى توعية الإدارة بأهمية تطبيق المواصفة العالمية (iso 9001) واعتبارها أساسا لتحسين الإنتاج والخدمات مع خفض التكلفة ومنع المشاكل وتحسين الإنتاجية والربحية.[2]

- اتخاذ قرار بدء التطبيق حيث على الإدارة العليا للمؤسسة بعد ذلك اتخاذ قرار رسمي بشأن بدء عملية تطبيق نظام الجودة وإعلانه على جميع العاملين من خلال (قرار/ اجتماع/ منشور) ، مع إبراز أهم الأسباب التي جعلتها تسعى وراء ذلك والتي تتمثل عادة في مساعدة المؤسسة على تحسين جودة

[1]- أحمد حسن رياض، مرجع سبق ذكره، ص15.

[2] - عبد الستار أحمد العلي ، تطبيقات في ادارة الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص 332.

منتجاتها أو إظهار مقدرتها على تحقيق الجودة المحددة من قبل الزبائن أو السعي للحصول على شهادة المطابقة بغية استخدامها في التسويق وإبرام العقود مع زبائن جدد.[1]

- تعيين ممثل الإدارة وتشكيل اللجنة المشرفة على التنفيذ حيث على الإدارة العليا للمؤسسة اختيار ممثل لها للقيام بمتابعة إنشاء وتطبيق نظام الجودة بجانب مسؤولياتها كما يعتبر حلقة وصل بين المؤسسة والأطراف الخارجيين بخصوص القضايا التي لها صلة بنظام إدارة الجودة، وتتمثل مسؤوليات وصلاحيات ممثل الإدارة فضلا على المسؤوليات الأخرى فيما يلي:[2]

* التأكد من أن العمليات المطلوبة لنظام إدارة الجودة موجودة ومطبقة ومحافظ عليها.

* رفع تقارير دورية إلى الإدارة العليا عن مستوى أداء نظام إدارة الجودة وما يتطلبه هذا الأداء من تحسين وتطوير.

* ضمان التفهم الكامل والوعي التام بمتطلبات العميل من قبل جميع الإدارات.

* الاتصال بالجهات المانحة للشهادة فيما يتعلق بنتائج المراجعات الخارجية وترتيب زيارات المتابعة لنظام إدارة الجودة.

* الاتصال المستمر بموظفي المؤسسة للنظر في فعاليات نظام إدارة الجودة.

وبعد تعيين ممثل الإدارة يتم تشكيل لجنة توجيه (لجنة إدارة الجودة) التي تأخذ على عاتقها القيام بتوجيه ومتابعة تنفيذ نظام الجودة، وطبعا قبل مباشرة هذه اللجنة لأعمالها يجب أن يتلقى أعضاؤها التدريب اللازم من خلال دورات تدريبية داخل المؤسسة أو خارجها، تزودها مراكز تدريبية مختصة أو من خلال التدريب الذي تقوم به الجهة الاستشارية المختارة بتزويده.[3]

وتهدف هذه الدورات التدريبية إلى ما يلي:

- التوعية بأهمية تطبيق نظام إدارة الجودة.

- شرح متطلبات تطبيق نظام إدارة الجودة.

- التعرف على مراحل التطبيق وأسس تقييم نظام إدارة الجودة.

[1]- مأمون السلطي، سهيلة إلياس، مرجع سبق ذكره، ص99.

[2]- خضير كاظم حمود، ادارة الجودة وخدمة العملاء، مرجع سبق ذكره، ص264.

[3] - مأمون السلطي، سهيلا إلياس، مرجع سبق ذكره، ص101.

ب- كيفية إعداد وثائق نظام الجودة.

- إعداد خطة التطبيق والجدول الزمني لكل مرحلة: حتى تتمكن المؤسسة من تطبيق نظام إدارة الجودة بشكل فعال، يجب على لجنة إدارة الجودة وضع الخطة والتي تحدد الأنشطة الرئيسية الواجب القيام بها كإعداد دليل الجودة، تطوير الإجراءات وتعليمات العمل، والوثائق الإرشادية والتدريب المطلوب وتطبيق الإجراءات والتعليمات، التدقيق الداخلي للنظام المطبق ومراجعة الإدارة والإعداد لعملية التسجيل بما في ذلك اختيار الهيئة المانحة، وتحديد التاريخ المتوقع لتدقيق ما قبل التقييم والتقييم النهائي ومن قبل من سيتم، وزمن بدء كل نشاط ونهايته وأوقات اجتماعات لجنة الإدارة من أجل المتابعة الدورية، والموارد المادية والبشرية المطلوبة، كما ينبغي تخصيص وقت كاف لعملية تطبيق نظام إدارة الجودة، والجدير بالذكر أن المدة اللازمة لتطبيق (iso 9001) رسميا، تختلف من مؤسسة لأخرى باختلاف نظام الجودة المتبع عند التقدم للتسجيل[1].

- تشكيل فريق عمل مكلف بالتنفيذ:[2] تقوم لجنة الإدارة بتشكيل فريق عمل يقوم بتنفيذ متطلبات الجودة وفق المواصفات والمتطلبات، حيث يقع على عاتق هذا الفريق القيام بتنفيذ المتطلبات وفق حاجة المؤسسة المعنية وضرورة الالتزام بها.

2- مرحلة التقييم: يتم في هذه المرحلة تقييم أداء المؤسسة من قبل لجنة الإدارة، ويكون التقييم بتوفير المعلومات عن توافق نظام الجودة القائم في المؤسسة مع متطلبات المواصفة الدولية (iso 9001) من خلال المقارنة وتحديد المجالات التي تحتاج إلى التحسين والتطوير اللازم للتوافق مع المتطلبات الواردة في المواصفة والتي سيتم إنشاء نظام الجودة وفقا لها.[3]

ويتم تقييم نظام ادارة الجودة بالمؤسسة من خلال توضيح الملامح الرئيسية للتطوير، وذلك بغية استيفاء متطلبات المواصفة الدولية مع تحديد متطلبات تطبيق كل بند من بنودها ثم بعد ذلك تسجيل نظام الجودة المتبع بالمؤسسة ومقارنته مع متطلبات المواصفة، كما يمكن تقييم كل عملية من عمليات المؤسسة من خلال الأسئلة التالية: ماذا يتم؟ كيف ومتى؟ أين تتم العملية؟ ومن يقوم بها؟ ولماذا تتم بهذا الشكل؟ ومن خلال الإجابة عن هذه الأسئلة يمكن تحديد النقائص لنظام الجودة المتبع في المؤسسة.[4]

---

[1]- مدحت ابو النصر، مرجع سبق ذكره، ص101.

[2]- خضير كاظم حمود، المنظمة الدولية للتوحيد القياسي، مرجع سبق ذكره، 174.

[3]- أحمد حسن رياض، مرجع سبق ذكره، ص16.

[4]- مامون سليمان الدراركة، ادارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، مرجع سبق ذكره، ص 246.

3- مرحلة التوثيق: تعتبر مرحلة التوثيق من المراحل الأساسية في عملية تطبيق نظام إدارة الجودة حيث أن المواصفات تشترط المقدرة على إثبات نظام مقبول لإدارة الجودة، ولعل أنسب طريقة لإثبات ذلك تكون من خلال أنشطة التوثيق.[1]

وعليه فإن التوثيق يعتبر بمثابة الدليل المادي ويعد إلزاميا وذلك قصد التحقق من تطبيق نظام إدارة الجودة المعمول به في المؤسسة، ويكون ذلك بكتابة وتوثيق إجراءات المؤسسة وتعليمات العمل والإجراءات التصحيحية والوقائية.[2]

إن التوثيق عنصر مهم من عناصر نظام إدارة الجودة، لذا تلجأ المؤسسات التي تسعى إلى الحصول على شهادة المطابقة لنظام إدارة الجودة (iso 9001) إلى توثيق أنشطتها وفعاليتها بإعداد ما يلي:

أ- إعداد دليل الجودة: ويتميز دليل الجودة بأنه وثيقة تحدد سياسة وأهداف الجودة للمؤسسة كما تعطي الرؤى المستقبلية لآفاق تطورها، كما أن الغرض الأساسي من إعداد الدليل هو إعطاء وصف متكامل لنظام الجودة والاستفادة منه كدليل دائم لتنفيذ النظام والمحافظة عليه، كما أن للمؤسسات المرونة والحرية في تصميمه وفقا لمتطلباتها التنظيمية ومتطلبات عناصر نظام الجودة، ويتناول دليل الجودة ما يلي:[3]

- التعريف ببيئة النظام المرتبط بالجودة حيث يوضح وبأسلوب تفصيلي كل فقرة من فقرات نظام إدارة الجودة.

- يتضمن الإجراءات الواجب اعتمادها حول كيفية إحداث التغييرات والتعديلات أو المراجعات أو الإضافات.

- يتضمن إجراءات مكتوبة مثل التعليمات حول التصميم أو المشتريات أو الإنتاج.

ب- إجراءات الجودة: إن إجراءات الجودة هي وصف لما يجب القيام به من نشاطات من أجل تحقيق النتائج المتوقعة والترتيب الذي يتم بموجبه إنجاز هذه النشاطات، وكذلك زمن الإنجاز والأشخاص المسؤولين عن ذلك، ويجب أن تحتوي الإجراءات كحد أدنى على ما يلي:[4]

[1]- محمد عبد الوهاب العزاوي، ادارة الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص 297.

[2] - محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص،315.

[3]- حميد عبد النبي الطائي، مرجع سبق ذكره، ص 233- 234.

[4]- محمد عبد الوهاب العزاوي، أنظمة إدارة الجودة والبيئة ، مرجع سبق ذكره، ص 172.

- **الغاية:** وتحدد أهداف الإجراءات والغايات.

- **المجال:** ويحدد القسم أو المجموعة أو الأشخاص الذين يطبق عليهم الإجراء.

- **المراجع:** وتوضح الوثائق ذات العلاقة بالنشاطات التي يشملها الإجراء (داخلية أو خارجية).

ج- تعليمات العمل: هي وثائق أكثر تفصيلا من الإجراءات وتتضمن تعليمات مفصلة لتنفيذ إجراء أو عملية إنتاجية أو خدمية أو وظيفية مهمة، وتسمى تعليمات تشغيل للتصنيع أو الخدمة، وتعليمات العمل تبين شرطا تفصيليا لكل خطوة من خطوات الإجراء، وتكمن أهمية التعليمات في قدرتها على ضمان ثبات مستوى الجودة للمنتج للوصول إلى نفس النتائج بشكل مستمر.[1]

وعادة ما تكون تعليمات العمل في شكل رسومات تبين طريقة العمل والتركيب أو نماذج روتينية أو مواصفات معينة أو تحديد خصائص وظائف معينة.

د- سجلات الجودة: يجب على المؤسسة إعداد سجلات الجودة والمحافظة عليها وذلك لتقديم الدليل على المطابقة مع المتطلبات والتشغيل الفعال لنظام إدارة الجودة، ويجب أن تبقى هذه السجلات واضحة وسهلة ويمكن استعادتها، كما يجب إعداد إجراء موثق لسجلات الجودة تحدد أسلوب الضبط لتمييزها وخزنها وحمايتها واسترجاعها وفترة حفظها والتخلص منها.[2]

4- مرحلة التطبيق: تعتبر مرحلة التطبيق من أكثر المراحل أهمية في تحقيق نظام إدارة الجودة حيث يتم بموجبها تطبيق ما تم توثيقه من إجراءات في المرحلة السابقة وتكون هذه المرحلة كما يلي:

أ- تدريب العاملين على وثائق الجودة: ويشمل ذلك بدء حملة واسعة لتوعية وتدريب العاملين في المؤسسة بطريقة تسمح لهم بفهم واستيعاب نظام الجودة والتحكم بالأدوات والآلات والتقنيات المطلوبة من أجل أن يساهموا بفاعلية في تطبيق النظام الموثق، ويكون تدريبهم وتأهيلهم بشرح كيفية تطبيق الإجراءات وتعليمات العمل والوثائق الإرشادية التي تم تطويرها في كل قسم من أقسام المؤسسة.[3]

ب- تطبيق الإجراءات كما تم توثيقها: بما أن الإجراءات والعمليات قد تم توثيقها بشكل كامل، فإنه ينبغي من العاملين طبعا بعد تدريبهم أن يطبقوا كافة الإجراءات والعمليات وفقا لما تم توثيقه، لأن

---

[1]- سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية، مرجع سبق ذكره، ص 341.

[2]- محمد عبد الوهاب العزاوي، أنظمة إدارة الجودة والبيئة ، مرجع سبق ذكره، ص 130- 131.

[3]- خضير كاظم حمود، المنظمة الدولية للتوحيد القياسي، مرجع سبق ذكره، ص 178.

اعتماد الإجراءات الموثقة مسبقا يجعل من سبل الانحراف عن الأداء أقل خطأ مما يؤدي حتما إلى التطبيق الناجح لنظام الجودة الموثق.[1]

ج- تنظيم وتدريب المدققين الداخليين: في هذه الخطوة يقوم ممثل الإدارة باختيار مجموعة من العمال والعمل على تأهيلهم وتدريبهم على مهارات المراجعة وذلك بتعريفها وتبيين مدى أهميتها، بالإضافة إلى إكسابهم لمهارات إعداد تقارير المراجعة ومتابعتها، وتعريفهم على متطلبات المواصفة الدولية وهو الشيء الذي يسمح لهؤلاء المدققين من تأدية نشاطاتهم التدقيقية بالشكل الذي يحقق لهم سبل معرفة التطبيق الجاري ومتطلبات المواصفة في المؤسسة.[2]

5- مرحلة التدقيق والمراجعة: تعد عملية التدقيق والمراجعة أحد المتطلبات الأساسية لنظام إدارة الجودة، حيث يعرف تدقيق الجودة بأنه" تقييم مستقل لجودة الخدمة أو المنتج لغرض تحديد ملاءمته للاستخدام ومطابقته للمعايير المحددة"، ولعل الغرض من التدقيق والمراجعة لنظام الجودة السائد هو محاولة التغلب أو السيطرة على المشاكل أو العيوب التي قد تظهر خلال عملية الإنتاج، وتتضمن عملية المراجعة على ما يلي:[3]

أ- مراجعة الكفاية: ويقصد بها مدى كفاية إجراءات ووثائق نظام الجودة المتبع بالمؤسسة لتحقيق متطلبات المواصفة الدولية (iso 9001).

ب- مراجعة الإذعان: وهي مقياس لمدى التزام العاملين بالمؤسسة لتطبيق وثائق المواصفة الدولية.

تقوم المؤسسات التي تظهر لديها الحاجة لتدقيق ومراجعة نظام الجودة فيها بتوفير الإمكانيات اللازمة لعملية المراجعة والتطبيق وتتم هذه العملية وفقا للخطوات التالية:[4]

- إعداد وتخطيط المراجعة حيث يكون التحضير والتخطيط لعملية المراجعة من قبل ممثل الإدارة وفريق المراجعة التابع للمؤسسة على أن تتمثل المراجعة كافة إجراءات متطلبات المواصفة العالمية المطبقة في إدارات وأقسام المؤسسة، حيث تعتمد أولويات المراجعة على تقارير عدم المطابقة وشكاوي العملاء ونتائج مراجعات الجهة المانحة.

---

[1]- خضير كاظم حمود، ادارة الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص 151- 152.

[2]- أحمد حسن رياض، ،مرجع سبق ذكره، ص 19.

[3]- حميد عبد النبي الطائي، مرجع سبق ذكره، ص 83.

[4]- أحمد حسن رياض، مرجع سبق ذكره، ص 20- 21.

- اعتماد خطة المراجعة من قبل ممثل الإدارة مع إعلام الإدارات المراجع عليها بتوقيت وعناصر المراجعة وذلك بهدف استكمال الوثائق وتطبيق الإجراءات الخاصة بالإدارة المراجع عليها.

- تشكيل فريق المراجعة على أن يكون من خارج الإدارة المراجع عليها.

- مراجعة وتحديد الوثائق بالإدارة التي ستتم مراجعتها.

- تنفيذ المراجعة: ويكون ذلك بـــ:

* عقد اجتماع مبدئي مع المراجع عليهم وتعريفهم بموضوع وبنود المراجعة وكيفية تنفيذها.

* الملاحظة الميدانية لأساليب العمل وموانع العمليات.

* إعداد تقارير المراجعة.

* مراجعة الوثائق والمستندات.

* الاتفاق حول الإجراءات التصحيحية ومواعيد تنفيذها.

* متابعة الإجراءات التصحيحية ومدى فاعليتها.

6- مرحلة التسجيل للحصول على شهادة المطابقة: تعتبر عملية تسجيل نظام الجودة والحصول على شهادة المطابقة مرحلة هامة بالنسبة للمؤسسة تأتي عقب انتهائها من توثيق النظام وتطبيقه، وتظهر المؤسسة من خلال هذه المرحلة لعملائها وللجهة المانحة بأنها تطبق نظام جودة يتوافق مع متطلبات المواصفة (iso 9001).[1]

على المؤسسة الراغبة في الحصول على شهادة المطابقة القيام بما يلي:

أ- اختيار الهيئة المانحة للشهادة: على المؤسسات التي تتهيأ للحصول على شهادة المطابقة الاتصال بالوكالات المتخصصة (المسجلين) في مراحل مبكرة من مراحل مشروع تطبيق الـــ (iso 9001) حيث يمكن الحصول على قائمة تلك الوكالات من خلال قائمة عالمية تنشرها منظمة الـــ(iso) سنويا وعليه يجب على المؤسسات عند القيام باختيار الجهة المانحة الاعتماد على ما يلي:[2]

- الاعتمادية وهي التأكد من أن الجهة المانحة للشهادة معتمدة من قبل مجالس اعتمادية عالمية.

[1]- عبد الستار أحمد العلي، تطبيقات في ادارة الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص 332.

[2]- محمد عبد الوهاب العزاوي، أنظمة إدارة الجودة والبيئة، مرجع سبق ذكره، ص 81.

- الخبرة في مجال عمل المؤسسة.

- التكاليف حيث على المؤسسة عند اختيار المسجل أن تأخذ التكاليف الكلية في الحصول على شهادة المطابقة بعين الاعتبار.

- موقع الجهة المانحة.

- خطة تنفيذ عملية التسجيل.

وتعتبر المعايير الواردة أعلاه من المستلزمات الأساسية عند اختيار الجهة المانحة للشهادة.

ب- تقديم طلب التسجيل: بعد اختيار الهيئة المانحة للشهادة تتقدم المؤسسة بطلب التسجيل، ويجب أن يكون هذا الطلب كاملا ومستوفى لكي تبدأ عملية التسجيل، ويتضمن معلومات عن حقوق وواجبات كل من الطرفين وأن يحدد فيه المعايير التي سوف تستخدم في التسجيل ويتم التعاقد وفقا لها.[1]

ج- مراجعة الوثائق: بعد قيام المؤسسة بتقديم طلب التسجيل وقبوله وتحديد الإطار الزمني للتسجيل تقوم الجهة المانحة للشهادة (المسجل)، بمراجعة وثائق الجودة للمؤسسة ومقارنتها مع متطلبات المواصفة الدولية (iso 9001) لتحديد ما إذا كانت هذه المتطلبات قد تم الوفاء بها أم لا.[2]

د- التقييم الأولي: في حالة عدم المطابقة أو نقص في وثائق معينة، فيمكن في هذه الحالة تصحيحها وإعدادها قبل القيام بالتقييم الرسمي، وهذا ما سيجعل نظام الجودة في المؤسسة أكثر كفاءة ويسهل من إمكانية الحصول على الموافقة من أول عملية تقييم رسمي، وتعتبر هذه العملية اختيارية وقد لا تحتاج كل المؤسسات إلى القيام بها.[3]

هـ- التقييم الرسمي: بمجرد الانتهاء من عملية التقييم الأولي تقوم المؤسسة طالبة الشهادة باستقبال فريق التدقيق التابع للجهة المانحة (المسجل)، وذلك للقيام بإجراء التقييم الرسمي لنظام إدارة الجودة والذي يحدد فيه فيما إذا كانت كل عناصره قد طبقت بكفاءة وأنه يتم إتباع الإجراءات الموثقة، ليتم بعد ذلك إعداد تقرير مفصل حول النقائص أو نقاط الضعف أو حالات عدم المطابقة التي تم تشخيصها وعلى ضوء النتائج المتوصل إليها يقوم المسجل بإصدار التوصيات وذلك بأخذ أحد القرارات التالية:[4]

---

[1]- خضير كاظم حمود، ادارة الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص 184.

[2]- سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية، مرجع سبق ذكره، ص، 359- 360..

[3]- علي السلمي، ادارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للايزو، مرجع سبق ذكره، ص 165.

[4]- محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص 316.

- **التسجيل غير المشروط:** تمنح المؤسسة شهادة المطابقة (دون أي شروط معينة)، إذا تمكنت من تطبيق كافة متطلبات الـــ (iso 9001)، واستكملت كافة المتطلبات المتعلقة بالتسجيل.

- **التسجيل المشروط:** ويشترط لمنح شهادة المطابقة استجابة المؤسسة لأي حالات عدم المطابقة الثانوية (الفرعية)، من خلال اتخاذ الإجراءات التصحيحية خلال فترة محددة من قبل الجهة المانحة (المسجل) ليتم التأكد فيما بعد من اتخاذ هذه الإجراءات خلال فترة المراجعة الدورية.

- **التسجيل المؤجل:** يؤجل منح الشهادة إذا كان هناك حالات عدم مطابقة (رئيسية) ، ففي هذه الحالة تمهل الجهة المانحة للشهادة فترة زمنية تتراوح ما بين شهرين إلى ستة أشهر لتصحيح الانحرافات، ثم تعود الجهة المانحة للشهادة مرة أخرى للتأكد من استكمال حالات عدم المطابقة، وفي حالة تنفيذ التعديلات يتم منح المؤسسة شهادة المطابقة وتكون مدة صلاحيتها ثلاث سنوات، على المؤسسة بعدها أن تعيد الإجراءات نفسها لكن أقل شمولية.[1]

7- مرحلة الصيانة: بعد حصول المؤسسة عل شهادة المطابقة، فإن عليها صيانة هذه الشهادة وذلك بالحفاظ على نفس المستوى الذي حققته عند حصولها على هذه الشهادة من أجل ضمان استمرارية التوافق مع المواصفة (iso 9001)، وعليه فإن الجهة المانحة للشهادة (المسجل) تقوم بفـــحص نظام إدارة الجودة من خلال نوعين من الزيارات:[2]

- زيارات دورية مجدولة وتتم كل ستة أشهر.

- زيارات مفاجئة وتكون في حالة ورود شكاوي عن عيوب في منتجات المؤسسة.

يتم صيانة نظام إدارة الجـــودة في المؤسسة عن طريق إطاراتها المدربة ويكون ذلك بإتباع ما يلي:[3]

* مراجعة تقارير الجهة المانحة للشهادة (المسجل).

* مراجعة تقارير المراجعة الداخلية.

* متابعة تنفيذ الإجراءات التصحيحية والوقائية.

* تعديل وثائق النظام.

[1]- محمد عبد الوهاب العزاوي، أنظمة إدارة الجودة والبيئة، مرجع سبق ذكره، ص91.

[2]- محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص317.

[3]- أحمد حسن رياض، مرجع سبق ذكره، ص24.

* تدوين الملاحظات والعمل على تصحيحها.

ثانيا: الفرق بين ادارة الجودة الشاملة (TQM) ونظام ادارة الجودة (iso 9001).

طرحت العديد من البحوث والدراسات والكتابات العلمية المتخصصة في ادارة الجودة الشاملة سؤالا على درجة كبيرة من الأهمية وهي بصدد المقارنة بين كل من هذه الادارة والمواصفات القياسية

(iso 9001)، وتمثل هذا السؤال في: هل المواصفة القياسية (iso 9001) غاية في حد ذاتها؟ أم هي وسيلة لتحقيق ادارة الجودة الشاملة؟ وقد أجاب عن هذا السؤال العديد من الباحثين والدارسين، حيث اعتبروا شهادة المطابقة للـــ (iso 90001) وسيلة وليست غاية في حد ذاتها، وأوضحوا أن هذه الشهادة تعتبر وسيلة لمنهجة العمل وضبطه وتطويره والتقليل من العيوب والحد من تكاليف الإنتاج وبالتالي فهي تسعى إلى تحقيق ادارة الجودة الشاملة التي تعتبر هي الأخرى وسيلة لكسب رضا العملاء مما يؤدي إلى نجاح المؤسسات في أعمالها.[1]

وعلى ضوء ذلك فانه توجد العديد من الفروقات الجوهرية بين ادارة الجودة الشاملة (TQM) والمواصفات القياسية الدولية (iso 9001) نوجزها في الجدول الموالي:

[1] - محمد عبد الوهاب العزاوي، ادارة الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص 82.

الجدول رقم(12): أوجه الاختلاف بين إدارة الجودة الشاملة والــ(iso 9001) .

إدارة الجودة الشاملة (TQM)	(iso 9000)
موجهة بالعملاء	ليس ضروريا إن تكون موجهة بالعملاء
تمثل المحور الأساسي لإستراتيجية المؤسسة	قد لا تمثل جزءا متكاملا من الإستراتيجية
موجهة بفلسفة ومفاهيم وأساليب شاملة	موجهة بالإجراءات التشغيلية للنظام الفني
تمثل رحلة بلا نهاية فالتحسين والتطوير المستمرين احد المحاور الأساسية لهذه الفلسفة	التحسين والتطوير محدودين فمعايير وإجراءات العمل وطرقه تكون محددة
تشمل جميع الإدارات والأقسام والوحدات والمستويات الإدارية	يمكن تطبيقها على أقسام وإدارات محددة وليس بالضرورة على مستوى المؤسسة ككل
يتولى مسؤوليتها كل فرد في المؤسسة وليست حكرا على ادارة او قسم محدد	يتولى مسؤوليتها قسم ادارة ومراقبة الجودة
تحتاج إلى إحداث تغيير شامل في المفاهيم والنظم ومراحل التشغيل	قد لا تتطلب إجراء تعديلات جوهرية في الأوضاع الحالية

- المصدر: فواز التميمي، ادارة الجودة الشاملة ومتطلبات التاهيل للايزو9001، ط1، جدارا للكتاب العالمي للنشر، الأردن، 2008، ص63.

من خلال ما استعرضناه سابقا يمكن القول إن ادارة الجودة الشاملة أشمل وأعم من مواصفات (iso 9001)، حيث يمكن للمؤسسات أن تحصل على شهادة المطابقة للــ(iso 9001) دون أن تكون قد استكملت تطبيق ادارة الجودة الشاملة، ومن هنا نخلص إلى نقطة مفادها أن ادارة الجودة الشاملة و(iso 9001) هما نظامين يكملان بعضهما البعض، حيث يمكن اعتبار مواصفات (iso 9001) هي إحدى متطلبات تحقيق ادارة الجودة الشاملة.

المطلب الثاني: العوائق والعوامل المساعدة في تطبيق مواصفات الــ (iso 9001).

أولا: عوائق تطبيق مواصفات الــ(iso 9001).

قدمت العديد من الدراسات بعض المشكلات والصعوبات التي تواجه تطبيق الــ(iso 9001)، ويرجع ظهور مجمل هذه الصعوبات إلى الأسباب التالية:

1- صعوبة تغيير ثقافة الجودة للمؤسسة وإقناع الجميع بضرورة التغيير، وهذا ما يتطلب جهدا كبيرا من الادارة لأن ما هو مطلوب ليس التسجيل فقط وإنما التطوير العام لثقافة الجودة في المؤسسة.[1]

2- إن تطوير نظام تأكيد الجودة يتطلب جهدا كبيرا وعملا جماعيا وخصوصا في المراحل الأولى للتطبيق أين سيكون هناك زيادة في حجم العمل بالنسبة للجميع.

3- احتمال ظهور مشكلات وخلافات بين الذين يحددون معايير العمل وبين الذين سينفذونها حيث من الصعب إلزام الإفراد بمعايير لم يوافقوا عليها ويروها غير ملائمة.[2]

4- الشعور بالإحباط عندما يتم إدراك العدد الضخم من المشاكل الموجودة في النظام الحالي.

5- ظهور الخلافات بين الأفراد في المؤسسة خلال عملية البحث عن أسباب المشكلات والأشخاص المسؤولين عنها.[3]

6- وجود نقص في المدققين ذوي الخبرة الكافية والتدريب اللازم حيث تعتبر هذه المشكلة كبرى نظرا لأهمية التدقيق الداخلي للجودة في حصول المؤسسة على شهادة المطابقة للـــ(iso 9001).

7- ظهور زيادة في الأعمال الكتابية والمتطلبات الوظيفية وكذلك كثرة النماذج المستخدمة.

8- وجود صعوبات من قبل المسؤولين في فهم وتفسير المقاييس والمعايير الخاصة بالشهادة.[4]

9- ارتفاع تكلفة تطوير وتسجيل نظام تأكيد الجودة وخصوصا بالنسبة للمؤسسات الصغيرة.[5]

10- قد تحتاج عملية التسجيل والحصول على الشهادة وما يسبقها من أعمال إلى فترة زمنية طويلة.[6]

بعد أن استعرضنا الصعوبات والمشاكل التي تواجه المؤسسات عند تطبيق مواصفات الـــ(iso 9001) لابد من معرفة الأسباب التي تقف وراء فشل المؤسسات في تطبيق هذه المواصفات حيث تتمثل في:[7]

أ- غياب دعم الادارة العليا وهذا يمثل السبب الرئيسي لفشل العديد من برامج الـــ(iso).

---

[1] - مامون سليمان الدراركة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، مرجع سبق ذكره، ص 260.

[2] - احمد سيد مصطفى، إدارة الجودة الشاملة والايزو 9000، مرجع سبق ذكره، 252.

[3] - توفيق محمد عبد المحسن، اتجاهات حديثة في التخطيط والرقابة على الجودة، دار الفكر العربي للنشر، مصر، 2006، ص 176.

[4] - مامون سليمان الدراركة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، مرجع سبق ذكره، ص 260.

[5] - ايدجي باديرو، مرجع سبق ذكره، ص 44-45.

[6] - نفس المرجع، ص 44-45.

[7] - مامون سليمان الدراركة، إدارة الجودة الشاملة والايزو9000، مرجع سبق ذكره، ص 261.

ب- تنظر العديد من المؤسسات إلى شهادة الــ(iso) على أنها الهدف النهائي وتهمل أهميتها على المدى الطويل في تطوير نظام توكيد الجودة وتحسينه باستمرار.

ج- قيام بعض المؤسسات بتوثيق النشاطات والإجراءات القائمة دون تفحصها ومراجعتها لمعرفة جوانب القصور والخلل فيها، الأمر الذي سوف يؤدي إلى حصولها على نظام للجودة ضعيف وليس بالمستوى المطلوب.

ثانيا: العوامل المساعدة على تطبيق مواصفات الــ(iso 9001).

تحسبا للعوائق التي تقف في وجه تطبيق مواصفات الــ(iso 9001) في المؤسسات وجب على المؤسسة أن تهيئ نفسها وأن تعمل على توفير الظروف والعوامل التي تساعدها على التطبيق الفعال لهذه المواصفة، ومن أهم هذه العوامل المساعدة نذكر ما يلي:

1- التزام الادارة العليا تجاه تطبيق المواصفات.[1]

2- تأكيد الادارة العليا على أهمية الحصول على شهادة المطابقة والفوائد التي ستجنيها المؤسسة.

3- ضرورة إلمام المسؤولين بمتطلبات المواصفة.

4- الاستعانة بالخبرات والاستشارات الخارجية لفهم المواصفة.[2]

5- تدريب وتكوين المديرين والعمل على تنمية مهارات ومعارف الأفراد وتحسين أنماطهم السلوكية.

6- العمل على نشر ثقافة الجودة في أوساط الأفراد على اختلاف مستوياتهم الإدارية.

7- توفير الإعتمادات المالية اللازمة لتغطية تكاليف تطبيق المواصفة.

8- الاختيار على أساس الكفاءة للفريق المسؤول عن تطبيق المواصفة في المؤسسة.[3]

9- تشخيص نظام الجودة الخاص بالمؤسسة وتحديد نقاط القوة والضعف.

10- وضع خطة لمراحل تنفيذ العمل مع وضع جدول زمني لتنفيذ كل مرحلة.

---

[1] - احمد سيد مصطفى، إدارة الجودة الشاملة والايزو 9000، مرجع سبق ذكره، ص 224.

[2] - توفيق محمد عبد المحسن، تخطيط ومراقبة جودة المنتجات، مرجع سبق ذكره، ص 209.

[3] - احمد سيد مصطفى، إدارة الجودة الشاملة والايزو 9000، مرجع سبق ذكره، ص 255-256.

11- وضع تعليمات وإجراءات العمل خاصة بالجودة.[1]

12- وضع دليل لمراجعة نظام الجودة للتأكد من تطابقه مع متطلبات المواصفة.[2]

من خلال ما استعرضناه يتبين لنا أن التسجيل والحصول على شهادة المطابقة للـ(iso) ما هو في الحقيقة الا بداية المشوار في تحقيق الجودة، وعليه على المؤسسات أن تسعى جاهدة إلى تحسين وتطوير نظمها لإدارة الجودة، وقبل ذلك عليها أن تقوم بتهيئة الظروف والبيئة الملائمة التي تضمن التطبيق الفعال لهذه المواصفات.

المطلب الثالث:التقييس في الجزائر.

إن الدول النامية بما فيها الجزائر معنية بالعمل على استخدام التقييس كأداة للتطوير، وقد مر التقييس في الجزائر بعدة مراحل قبل أن يتم إنشاء المعهد الجزائري للتقييس.

أولا: نشأة وتطور التقييس في الجزائر: لقد بدأ التقييس في الجزائر بعد الاستقلال حيث في 19 مارس من سنة 1966 صدر الأمر رقم (66-57) الذي يتعلق بعلامات المؤسسة والعلامات التجارية، وفي عام 1973 تم إنشاء المعهد الجزائري للتوحيد الصناعي والملكية الصناعية والذي يتولى مهمة التقييس،[3] وقد صدر أول قانون للتقييس في الجزائر بموجب القانون رقم (89-23) المؤرخ في 19 ديسمبر من عام 1989، وفي سنة 1998 تم تقسيم المعهد الجزائري للتوحيد الصناعي والملكية الصناعية إلى معهدين أحدهما خاص بالملكية الصناعية والأخر خاص بالتقييس وبهذا تم ميلاد هيئة وطنية مستقلة تقوم بمهمة التقييس وسميت بالمعهد الجزائري للتقييس والذي أنشئ بموجب المرسوم التنفيذي رقم (98-69) المؤرخ في 21 فيفري من سنة 1998، وبعد عام من ذلك تم إنشاء النظام الوطني للقياسة وذلك بموجب القانون رقم (90-18) المؤرخ في 31 جوان من سنة 1990، ونظرا لسعي الجزائر للانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة، وتماشيا مع القوانين التجارية المعمول بها دوليا فقد تم إلغاء القانون الأول للتقييس وصدر قانون جديد للتقييس تحت رقم (04-04) المؤرخ في 23 جوان من عام 2004.

---

[1] - توفيق محمد عبد المحسن، تخطيط ومراقبة جودة المنتجات، مرجع سبق ذكره، ص 211-213.

[2] - احمد سيد مصطفى، إدارة الجودة الشاملة والايزو 9000، مرجع سبق ذكره، ص 257-258.

[3]- لعلى بوكميش، فعالية تطبيق الايزو 9000 في المؤسسات الجزائرية، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باتنة، 2005، ص 291.

ثانيا : هيئات التقييس: جاء المرسوم التنفيذي رقم (05-464)[1] المتعلق بتنظيم وتسير التقييس لذكر هذه الهيآت الوطنية وهي كالتالي:

1- المجلس الوطني للتقييس: يتكلف هذا المجلس بمهمة التنسيق والقيام بالتوجيهات، ففيما يخص التوجيهات فإنه يقوم بتعريف العناصر المتعلقة بالسياسة الوطنية للمقاييس والتصديق وتحديد الاتجاهات الخاصة بالتعاون مع المنظمات الجهوية أو الدولية، أما فيما يخص التنسيق فيقوم بالإطلاع وتقييم برامج المقاييس المسطرة والسهر على تلاؤم برامج المقاييس إلى جانب التقييم الدوري لتطبيق المقاييس المعتمدة و إصدار النصائح اللازمة.

2- المعهد الجزائري للتقييس (IANOR): والذي أنشئ بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم (98-69) الموافق لـــ 98/02/21 و من بين مهامه:

أ- إعداد المواصفات الوطنية بالتنسيق مع مختلف القطاعات.

ب- إنجاز الدراسات والبحوث وإجراء التحقيقات العمومية.

ج- تحديد الاحتياجات الوطنية في مجال التقييس.

د- السهر على تنفيذ البرنامج الوطني للتقييس.

هـــ- ضمان توزيع المعلومات المتعلقة بالتقييس.

و- تمثيل الجزائر في الهيئات الدولية والجهوية للتقييس و التي تكون الجزائر طرف فيها.

3- اللجان الوطنية التقنية: تقوم اللجان الوطنية كل حسب اختصاصها بإعداد مشاريع برامج التقييس و إعداد مشاريع المواصفات وتبليغها إلى المعهد الجزائري للتقييس وتشكل هذه اللجان من ممثلي المؤسسات والهيئات العمومية والمتعاملين الاقتصاديين وجمعيات حماية المستهلك والبيئة وكل الأطـــراف الأخرى المعنية.

4- الهيئات ذات النشاطات التقييسية: تقوم هذه الهيئات بإعداد المواصفات القطاعية (الخاصة بكل قطاع) وتقديمها إلى المجلس الوطني للتقييس.

[1]- نفس المرجع، ص94.

خلاصة الفصل.

تقوم المنظمة العالمية للتقييس (iso) بإصدار مواصفات قياسية عالمية في مجال الأعمال، وقد أصدرت حتى سنة 2008 أكثر من 17400 مواصفة تعطي حلولا عملية وتحقق فوائد لجميع قطاعات الأنشطة الاقتصادية والتكنولوجية.

وفي ضوء حجم التطور التكنولوجي السريع الذي شهدته السنوات الأخيرة في المجالات الصناعية والاقتصادية بصفة عامة، وما ترتب عليها من تكتلات تجارية ووجوب الصمود أمام تحديات المنافسة وغزو الأسواق، قامت المنظمة العالمية للتقييس بإصدار المواصفة (iso9001/2008) والتي تغطي متطلبات أنظمة ادارة الجودة، حيث تعتبر أكثر مواصفات الـــ(iso) انتشارا وتطبيقا من قبل المؤسسات على اختلاف أحجامها وطبيعة نشاطها، وكنتيجة لأهمية تطبيق هذه المواصفات، بلغ عدد المؤسسات الحاصلة على شهادة (iso9001) حسب الإحصائيات التي قامت بها منظمة (iso) في سنة 2010 أكثر من 1051496 مؤسسة في أكثر من 175 دولة في العالم.

وتقوم مواصفة (iso9001) في تطبيقها والحصول على شهادة المطابقة على مبادئ وأسس من أهمها تحقيق رضا العملاء عن طريق التجاوب التام مع متطلباتهم واحتياجاتهم، العمل بمبدأ التطوير والتحسين المستمر لنظام ادارة الجودة، انتهاج منهج العملية في ادارة جميع أنشطة وفعاليات وموارد المؤسسة.

كما تضم المواصفة مجموعة من البنود الأساسية التي يجب الأخذ بها عند تطبيقها والتي تتمثل في مسؤولية الادارة، ادارة الموارد، تحقيق المنتج، بالإضافة إلى القياس والتحليل والتحسين.

الفصل الثالث:

الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية

مقدمة الفصل.

تشهد بيئة الأعمال الحالية عدة تغيرات على المستويين المحلي والدولي وذلك نتيجة انفتاح الأسواق وتطور تكنولوجيا المعلومات، هذا ما أدى إلى بروز عدة اهتمامات لدى المؤسسات الاقتصادية انصبت أساسا في كل ما له علاقة بالمنافسة والتنافسية والبحث عن الاستراتيجيات التي تحقق لها التميز والتفوق عن طريق كسب وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

وقد تعددت الآراء حول مصادر وأسس بناء المزايا التنافسية للمؤسسات، فهناك من يرجع مصادر التفوق إلى عوامل ترتبط بالبيئة الخارجية، ومنهم من يؤكد على أهمية الموارد الداخلية والكفاءات في تحقيق هذه المزايا التنافسية، لكنهم اتفقوا على أن اكتساب المؤسسة لميزة تنافسية تميزها على باقي منافسيها تعتبر مفتاح نجاحها وبقائها.

سنحاول من خلال هذا الفصل التعرض إلى مختلف الجوانب المتعلقة بالميزة التنافسية على مستوى المؤسسة الاقتصادية حيث قسمنا هذا الفصل إلى أربعة مباحث.

نتناول في المبحث الأول ماهية المنافسة والتنافسية ومؤشرات قياسها، ثم نتطرق إلى موضوع تحليل قوى التنافس والاستراتيجيات التنافسية التي تنتهجها المؤسسات.

أما المبحث الثاني فسيكون تحت عنوان أساسيات حول الميزة التنافسية، حيث نتناول فيه ماهية الميزة التنافسية، محدداتها ومعاير الحكم على جودتها، كيفية تنميتها وتطويرها.

وسنتطرق في المبحث الثالث إلى مختلف مصادر الميزة التنافسية، حيث نتناول كل من مدخل الموارد والكفاءات، البحث والتطوير، الإبداع، والإطار الوطني.

وسيكون المبحث الرابع والأخير حول دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية، وسنطرق فيه إلى علاقة الجودة بالاستراتيجيات العامة للتنافس، علاقتها بمؤشرات التنافسية، ثم نتطرق إلى دور الجودة في تحقيق رضا العميل، وفي الأخير نتناول دور وأهمية المواصفات العالمية لأنظمة ادارة الجودة

(iso 9001) في تحقيق وتنمية الميزة التنافسية من خلال الالتزام بمبادئ الـــ (iso9001) ، ومزايا وفوائد تطبيق هذا النظام والحصول على شهادة المطابقة.

المبحث الأول: المنافسة والتنافسية.

تواجه المؤسسات الاقتصادية في الوقت الراهن عدة تحديات نتيجة التطورات والتغيرات التي شهدتها بيئة الأعمال الحالية، ومن بين هذه التحديات نذكر الاتفاقية العالمية للتجارة والتعريفات الجمركية التي أدت إلى تحرير التجارة العالمية، العولمة الاقتصادية التي ظهرت نتيجة ندرة الموارد الطبيعية وازدياد حدة المنافسة، ظهور التكتلات الاقتصادية بين العديد من الدول، بالإضافة إلى التطور التكنولوجي السريع الذي يشهده العالم وخاصة في ميدان الاتصالات والمعلومات.

المطلب الأول: ماهية المنافسة

لقد ساهم قيام منظمة التجارة العالمية في تغيير ملامح الاقتصاد العالمي من خلال ربط علاقات ومصالح تجارية دولية متشابكة بين عدد من البلدان، حيث تسعى الدول المنتمية إلى هذه المنظمة للاستفادة من تحرير التجارة وحركة رؤوس الأموال لتسهيل الوصول إلى الأسواق الدولية.

وقد ساعدت هذه التغيرات والتطورات إلى زيادة حدة المنافسة بين المؤسسات التي أصبحت تعاني من ضغوط عدة قوى تنافسية تهدد بقائها وإستمراريتها في السوق.

أولا : تعريف المنافسة: لقد تعددت وجهات النظر حول تعريف المنافسة، لذا سيتم ذكر بعض التعاريف على النحو التالي:

1- عرفت المنافسة على أنها: المواجهة بين المتعاملين الاقتصاديين لتحديد الأسعار وتبادل السلع والخدمات ضمن شروط السوق المحددة مسبقا.[1]

2- كما يمكن تعريفها بأنها: تشمل كل العروض المتنافسة حاليا أو المحتملة التي يمكن للمشتري أخذها بعين الاعتبار.[2]

3 - وعرفت المنافسة أيضا على أنها: تعدد المسوقين وتنافسهم لكسب الزبون، بالإعتماد على أساليب مختلفة كالأسعار، الجودة، المواصفات، توقيت البيع، أسلوب التوزيع، الخدمة بعد البيع وكسب الولاء السلعي وغيرها.[3]

[1] - توفيق محمد عبد المحسن، بحوث التسويق وتحديات المنافسة الدولية، دار النهضة للنشر، لبنان، 2001، ص 152.

[2]- Kotler Ph ,Dubois b, Marketing Management, édition union public, 10 em edition, Paris, 2000, p 47.

[3] - فريد النجار، المنافسة والترويج التطبيقي، مؤسسة شهاب الجامعة للنشر، مصر، 1999، ص 20.

ثانيا: هيكل المنافسة: يمكن التمييز بين أربعة أنواع للمنافسة:

1- المنافسة التامة: وتتميز بوجود عدد كبير من المؤسسات تقوم بإنتاج سلع متجانسة، أي أن إنتاج أي مؤسسة يكون في نظر المستهلك معوض لإنتاج باقي المؤسسات ويكون تعويض تام، وهذا يعني وجود معايير وأسس متشابهة يؤخذ بها لتحديد المواصفات المادية للسلعة، ولا يمثل إنتاج أي من هذه المؤسسات إلا جزء صغير جدا من الإنتاج الكلي في الصناعة، ومقدار ما تبيعه المؤسسة الواحدة لا يؤثر على السعر السائد في السوق، وعليه تقبل المؤسسة السعر في ظل المنافسة التامة ولا تحدده ويمكن للمنافسة أن تكون تامة وكاملة عندما يكون عدد المؤسسات كبيرا وإنتاجها متجانسا، إضافة إلى توفر المعلومات لديها بشكل تام حول السوق وتوفر حرية انتقال الموارد، ولهذا فإن موضوع المنافسة التامة قد يكون أمرا بعيدا نوعا ما عن الحقيقة، ولا يمكن لأحد الإدعاء بالمنافسة التامة.[1]

2- الاحتكار التام: يمكن اعتبار الاحتكار كأحد أهم صور تنظيم السوق الذي تتواجد فيه المؤسسة وحيدة في إنتاج سلعة ما ليست لها بدائل قريبة منها، ويكون العرض الكلي في السوق مصدره هذا المنتج الوحيد، والذي يقابله عدد كبير من المشترين وهذا ما يسمى باحتكار البيع، وقد يكون المشتري واحد ويواجهه عدد كبير من البائعين، ويكون الطلب الكلي للسلعة في قبضة هذا المشتري الوحيد وهذا هو احتكار الشراء، وعندما يكون هناك محتكر وحيد في البيع أمام محتكر وحيد في الشراء يسمي هذا بالاحتكار المتبادل،[2] وعليه يمكن تلخيص مميزات الاحتكار التام كما يلي:

أ- إنفراد مؤسسة وحيدة في سوق تعرض منتجا عديم البدائل.

ب- صعوبة دخول أي منافس إلى السوق.

ج- تحديد الأسعار يتم بطريقة بعيدة عن قوانين السوق (قوانين العرض والطلب).

3- المنافسة الاحتكارية: وهو النوع الأقرب من الواقع، بحيث تؤدي المنافسة بين المؤسسات إلى تحديد أسعار المنتجات، وما يميز هذا النوع من المنافسة هو وجود عدد كبير من المؤسسات، حيث تنتج كل مؤسسة سلعا تختلف قليلا عن تلك التي تنتجها المؤسسات المنافسة الأخرى، وعليه تعرف المنافسة الفعلية أو الاحتكارية بأنها عبارة عن تداخل عنصري المنافسة التامة والاحتكار معا، إذ أن

[1] - علي كساب، النظرية الاقتصادية (التحليل الجزئي)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006، ص 340.

[2] - دومينيك سالفادور، نظرية اقتصاديات الوحدة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1994، ص 239.

كل منتج في قطاع معين يتمتع بدرجة طفيفة من الاحتكار نتيجة لتنوع المنتجين، ولكنه يتعرض لدرجة كبيرة من المنافسة نظرا لكثرة عدد المنتجين[1].

4- إحتكار القلة: وذلك نظرا للعدد القليل من البائعين، بحيث يستطيع أي بائع منهم أن يؤثر مباشرة في السوق وهذا ما يؤثر على المنتجين الآخرين، لذلك فإن التصرفات تتسم بالحساسية والحذر الشديد، لأن أي عملية يقوم بها المنتج ينتج عنها رد الفعل من طرف المنتجين الآخرين، وهنا قد يكون هناك اتفاق ضمني أو صريح بين جميع المنتجين على إتباع سياسة سعرية واحدة، وقد يصل الأمر إلى حد تجزئة السوق فيما بينهم، والأمور تبقى كما هي في السوق ما دام أن أي منتج لا يستطيع أن يسيطر بمفرده على السوق ويخرج الآخرين منه.[2]

ويمكن تلخيص هيكل المنافسة في الجدول الموالي:

الجدول رقم(13): أشكال المنافسة.

البيان	المنافسة الكاملة	احتكار القلة	المنافسة الاحتكارية	الاحتكار الكامل
منتجات المؤسسة فريدة	لا	لا	إلى حد ما	فريدة تماما
عدد المتنافسين	كبير	قليل	قليل او كبير	لا توجد منافسة
مرونة الطلب للسلعة	مرن تماما	مرن وغير مرن	مرن وغير مرن	مرن وغير مرن
مرونة الطلب للصناعة	مرن وغير مرن	غير مرن	مرن وغير مرن	مرن وغير مرن
سيطرة المؤسسة على السعر	لا تسيطر	سيطرة جزئية	سيطرة جزئية	سيطرة كاملة

- المصدر: بازرعة محمد الصادق، ادارة التسويق، المكتبة الأكاديمية للنشر، مصر، 2001، ص 61.

نلاحظ من خلال الجدول أنه يمكن التمييز بين مختلف أشكال المنافسة من خلال مجموعة من الخصائص التي يتميز بها كل شكل حيث:

[1] - عمر صخري، مبادئ الاقتصاد الجزئي الوحدوي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص 112.

[2] - نفس المرجع، ص 114.

أ- في سوق المنافسة الكاملة (التامة) تكون منتجات المؤسسة نمطية وتتميز بمرونة طلب سعرية مرتفعة، كما نجد عدد كبير من المؤسسات المتنافسة في السوق الأمر الذي يجعل المؤسسة غير قادرة على السيطرة على السعر، حيث نجد أن قوى العرض والطلب هي التي تحدد السعر في السوق.

ب- في سوق احتكار القلة نجد عدد المؤسسات المتنافسة قليل وتقوم بإنتاج منتجات نمطية، كما تتميز الصناعة التي تنشط فيها هذه المؤسسات بمرونة طلب ضعيفة، وبالتالي باستطاعة المؤسسة تحديد السعر في السوق ولكن بشكل جزئي.

ج- في سوق المنافسة الاحتكارية نجد أن المؤسسة تنتج منتجات فريدة ومتميزة إلى حد ما، هذا ما يجعلها تتحكم في السعر ولو بشكل جزئي وذلك مهما كان عدد المؤسسات المنافسة في السوق.

د- في سوق الاحتكار الكامل نجد أن المؤسسة تتحكم في السعر وهذا لكونها تقدم منتجات فريدة ومتميزة من جهة، ولكونها المؤسسة الوحيدة في السوق من جهة أخرى.

المطلب الثاني: تنافسية المؤسسة.

لقد أفرزت التغيرات والتحولات العالمية وضعا جديدا فيما يمكن إعتباره نظام أعمال جديد، سمته الأساسية هي التنافسية والتي تعتبر التحدي الرئيسي الذي يواجه المؤسسات المعاصرة، كونها حقيقة أساسية تحدد نجاح مختلف مشاريع المؤسسة أو فشلها بدرجة غير مسبوقة.

أولا: تعريف تنافسية المؤسسة.

لقد تعددت التعاريف التي قدمت لمفهوم تنافسية المؤسسة، لذا سنكتفي بتقديم البعض منها حيث:

1- عرفت التنافسية على أنها: قدرة المؤسسة على تقديم منتج ذا جودة عالية وبسعر مقبول.[1]

2- كما عرفت التنافسية على أنها: القدرة على الصمود أمام المنافسين.[2]

3- وفي تعريف أخر للتنافسية فهي تعني: القدرة على إنتاج المنتجات وتقديم الخدمات بالنوعية المطلوبة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب.[3]

[1] - R. Percerou, L'entreprise, gestion et compétitivité, édition economica, paris, 1984, p 53.

[2] - فريد النجار، المنافسة والترويج التطبيقي، مرجع سبق ذكره، ص 10.

[3] - بن عنتر عبد الرحمن، نحو تحسين الإنتاجية وتدعيم القدرة التنافسية للمنتجات الصناعية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004، ص 148.

من خلال ما سبق يمكن أن نعرف التنافسية على أنها قدرة المؤسسة على مواجهة منافسيها في السوق وذلك من خلال تقديم منتجات ذات جودة عالية وبأسعار مقبولة وبالسرعة المطلوبة لعملائها.

ويتبين من خلال التعاريف التي قدمت لمفهوم التنافسية أن هذا المفهوم يتمحور على العناصر التالية[1]:

أ- تقديم منتجات ذات مستوى عال من الجودة مع الاهتمام بخدمات ما بعد البيع.

ب- تحديد أسعار مناسبة لهذه المنتجات مقارنة مع منافسيها.

ج- الاهتمام بالابتكار والتطوير لتجديد منتجاتها وإيجاد فرص جديدة للاستثمار.

و تهدف المؤسسة الاقتصادية من وراء التنافسية إلى تحقيق الكفاءة في أداء أعمالها، والعمل على تحسينه وتطويره وذلك بالاهتمام بالإبداع ومسايرة التطور التكنولوجي.[2]

ثانيا: أنواع التنافسية.

ميزت أغلب الكتابات والأبحاث التي أجريت في هذا المجال بين نوعين من التنافسية وهما التنافسية بحسب الموضوع والتنافسية بحسب الزمن.

1- التنافسية بحسب الموضوع: يتضمن هذا النوع بدوره صنفين من التنافسية وهما تنافسية المنتج وتنافسية المؤسسة.[3]

أ- تنافسية المنتج: تعتبر تنافسية المنتج من العوامل المهمة في تحديد تنافسية المؤسسة، حيث غالبا ما يعتمد على سعر تكلفة إنتاج المنتج كمعيار لقياس تنافسيته، ولكن يبقى هذا المعيار غير كاف لوحده ما دام أن هناك معايير أخرى يمكن استخدامها في تحديد تنافسية المنتج مثل معيار الجودة وخدمات ما بعد البيع، وعليه عند تقييم تنافسية المنتج يجب الأخذ بالاعتبار عدة معايير وعدم الاعتماد على معيار واحد.

ب- تنافسية المؤسسة: يتم تقييم تنافسية المؤسسة استنادا إلى الهوامش التي تحققها المنتجات المختلفة للمؤسسة ومقارنتها بالأعباء الكلية من نفقات عامة ونفقات البحث والتطوير والنفقات المالية...الخ.

---

[1] - محمد صالح الحناوي وآخرون، مقدمة في المال والأعمال، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2000، ص 28.

[2] - صلاح الشنواني، اقتصاديات الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 2000، ص 130.

[3] - عمار بوشناف، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيي، جامعة الجزائر، 2002، ص 11.

لذا على المؤسسة أن تحرص على أن يكون الهوامش التي تحققها منتجاتها أكبر من الأعباء الإجمالية وبالتالي تحقيق قيمة مضافة في مختلف مستوياتها.

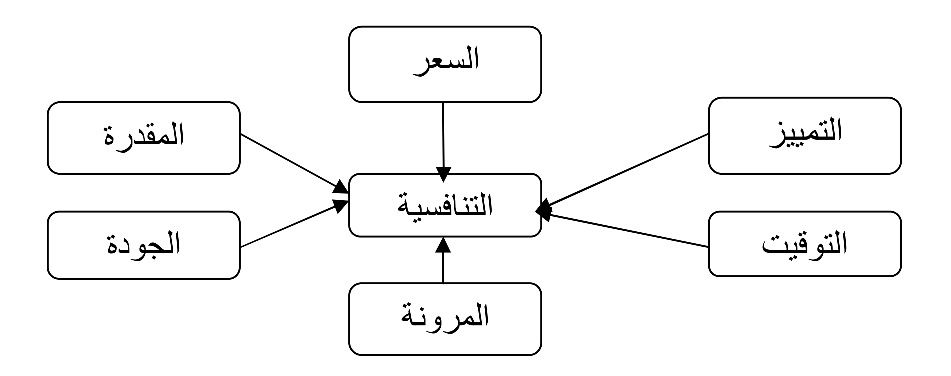
2- التنافسية بحسب الزمن: ينقسم هذا النوع بدوره إلى التنافسية الملحوظة والقدرة التنافسية.[1]

أ- التنافسية الملحوظة: في هذه الحالة يتم الاعتماد على النتائج الايجابية المحققة خلال دورة محاسبية في تقييم التنافسية، ولكن غالبا ما يكون هذا المعيار مضللا لأن هذه النتائج الايجابية قد تكون نتيجة لفرص آنية غير مستدامة استغلتها المؤسسة، بمعنى أن النتائج على المدى القصير لا تكون كذلك في المدى الطويل.

ب- القدرة التنافسية: تعبر القدرة التنافسية على الجوانب التي تتميز فيها المؤسسة والتي تجعلها تتفوق على منافسيها وبالتالي تحقق لها ميزة تنافسية، وتعتبر القدرة التنافسية عامل مهم في نجاح المؤسسة ومواجهة المنافسة، وتستند القدرة التنافسية على عدة معايير منها الجودة، السعر، المرونة والوقت.

والشكل الموالي يوضح مختلف السبل التي تنتهجها المؤسسة لتحقيق القدرة التنافسية.

الشكل رقم(22): سبل تحقيق القدرة التنافسية للمؤسسة.



- المصدر: نبيل محمد مرسي خليل، إستراتيجية الإنتاج والعمليات، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2002، ص 30.

يتبين من خلال الشكل أعلاه أن المؤسسة تنتهج عدة سبل من أجل تحقيق القدرة التنافسية، حيث تعتمد على سياسة تسعير مناسبة من خلال تسعير منتجاتها بأسعار منخفضة مقارنة بمنافسيها وذلك بالعمل على تخفيض التكاليف المختلفة المتعلقة بالمنتج، كما تعتمد أيضا على عامل الجودة وبالتالي تحقيق

[1] - الطيب داودي، مراد محبوب، تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الاستراتيجي، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، العدد12، 2007، ص 39.

التميز بالمقارنة مع منتجات المنافسين، بالإضافة إلى تحقيق المرونة والاستجابة مع التغيرات التي تفرضها البيئة التي تنشط فيها المؤسسة.

ثالثا: مؤشرات قياس تنافسية المؤسسة.

تشكل كل من الربحية وتكلفة الصنع والإنتاجية والحصة السوقية مؤشرات للتنافسية على مستوى المؤسسة، وفيما يلي شرح لهذه المؤشرات.

1- مؤشر الربحية: تشكل الربحية مؤشرا كافيا على التنافسية الحالية، وكذلك تشكل الحصة من السوق مؤشراً على التنافسية إذا كانت المؤسسة تعظم أرباحها أي أنها لا تتنازل عن الربح لمجرد غرض رفع حصتها من السوق، ولكن يمكن أن تكون تنافسية في سوق يتجه هو ذاته نحو التراجع وبذلك فإن تنافسيتها الحالية لن تكون ضامنة لربحيتها المستقبلية.

و إذا كانت ربحية المؤسسة التي تريد البقاء في السوق ينبغي أن تمتد إلى فترة من الزمن، فإن القيمة الحالية لأرباح المؤسسة تتعلق بالقيمة السوقية لها.

تعتمد المنافع المستقبلية للمؤسسة على إنتاجيتها النسبية وتكلفة عوامل إنتاجها، وكذلك على الجاذبية النسبية لمنتجاتها على امتداد فترة طويلة، وعلى إنفاقها الحالي على البحث والتطوير أو براءات الاختراع التي تتحصل عليها إضافة إلى العديد من العناصر الأخرى، إن النوعية عنصر هام لاكتساب الجاذبية ومن ثم النفاذ إلى الأسواق والمحافظة عليها.

2- مؤشر تكلفة الصنع: تكون المؤسسة غير تنافسية حسب النموذج النظري للمنافسة النزيهة إذا كانت تكلفة الصنع المتوسطة تتجاوز سعر منتجاتها في الأسواق، ويعزى ذلك إما لانخفاض إنتاجيتها أو عوامل الإنتاج مكلفة كثيرا، أو السببين السابقين معا، وإنتاجية ضعيفة يمكن أن تفسر على أنها تسيير غير فعال، كل هذا في حالة قطاع نشاط ذو منتجات متنوعة، أما إذا كان قطاع النشاط ذو منتجات متجانسة فيمكن أن يعزى ذلك إلى كون تكلفة الصنع المتوسطة ضعيفة مقارنة بالمنافسين.

إن تكلفة الصنع المتوسطة بالقياس إلى تكلفة المنافسين تمثل مؤشرا كافيا عن التنافسية في فرع نشاط ذي إنتاج متجانس ما لم يكن ضعف التكلفة على حساب الربحية المستقبلية للمشروع، ويمكن لتكلفة

وحدة العمل أن تمثل بديلا جيدا عن تكلفة الصنع المتوسطة عندما تكون تكلفة اليد العاملة تشكل النسبة الأكبر من التكلفة الإجمالية، ولكن هذه الوضعية يتناقص وجودها.[1]

3- مؤشر الإنتاجية الكلية للعوامل: تقيس الإنتاجية الكلية للعوامل، الفاعلية التي تحول المؤسسة فيها مجموعة عوامل الإنتاج إلى منتجات، ولكن هذا المفهوم لا يوضح مزايا ومساوئ تكلفة عناصر الإنتاج، كما أنه إذا كان الإنتاج يقاس بالوحدات الفيزيائية مثل أطنان من الورق أو أعداد من السيارات، فإن الإنتاجية الإجمالية للعوامل لا توضح شيئا حول جاذبية المنتجات المعروضة من جانب المؤسسة.

من الممكن مقارنة الإنتاجية الكلية للعوامل أو نموها لعدة مؤسسات على المستويات المحلية والدولية ويمكن إرجاع نموها سواء إلى التغيرات التقنية وتحرك دالة التكلفة نحو الأسفل، أو إلى تحقيق وفرات الحجم.[2]

4- مؤشر الحصة السوقية: من الممكن لمؤسسة ما أن تكون مربحة وتستحوذ على جزء هام من السوق الداخلية بدون أن تكون تنافسية على المستوى الدولي، ويحصل هذا عندما تكون السوق المحلي محمية بعوائق تجاه التجارة الدولية، كما يمكن للمؤسسات الوطنية أن تكون ذات ربحية آنية ولكنها غير قادرة على الاحتفاظ بالمنافسة عند تحرير التجارة أو بسبب أفول السوق، ولتقدير الاحتمال لهذا الحدث يجب مقارنة تكاليف المؤسسة مع تكاليف منافسيها الدوليين المحتملين.

عندما يكون هناك حالة توازن تعظم المنافع ضمن قطاع نشاط ما ذي إنتاج متجانس، فإنه كلما كانت التكلفة الحدية للمؤسسة ضعيفة بالقياس إلى تكاليف منافسيها، كلما كانت حصتها من السوق أكبر وكانت المؤسسة أكثر ربحية مع افتراض تساوي الأمور الأخرى، فالحصة من السوق تترجم إذن المزايا في الإنتاجية أو في تكلفة عوامل الإنتاج.

و في قطاع نشاط ذي إنتاج غير متجانس، فإن ضعف ربحية المؤسسة يمكن أن يفسر بالأسباب أعلاه و لكن يضاف أليها سببا آخر هو أن المنتجات التي تقدمها قد تكون أقل جاذبية من منتجات المنافسين

[1] - محمد عدنان وديع، القدرة التنافسية وقياسها، جسر التنمية، سلسلة دورية تعنى بقضايا التنمية في الأقطار العربية، العدد24، 2003، ص 11.

[2] - براهمية إبراهيم، تدنية التكاليف كأسلوب لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مجلة الاكادمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد05، 2011، ص 102.

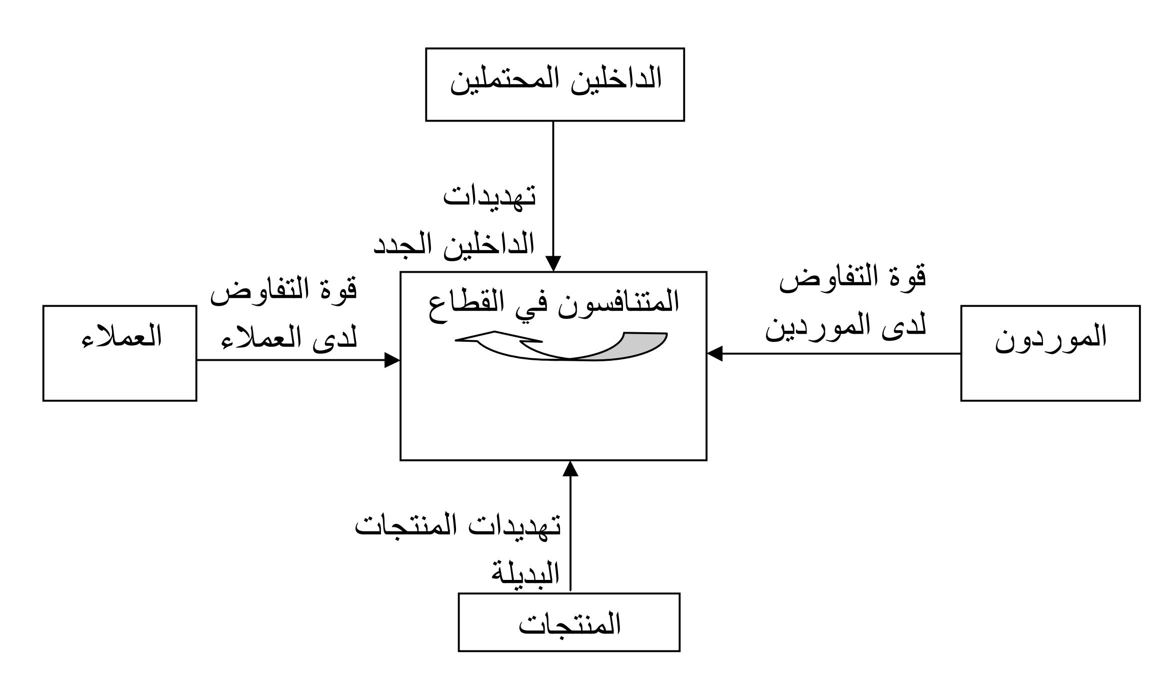
بافتراض تساوي الأمور الأخرى أيضا، إذ كلما كانت المنتجات التي تقدمها المؤسسة أقل جاذبية كلما ضعفت حصتها من السوق ذات التوازن.[1]

المطلب الثالث: تحليل قوى التنافس.

يعتمد[*] (M.Porter) في تحليله لقوى التنافس على القوى الخمس الأساسية، حيث يعتبر أن المنافسة في الصناعة ما هي إلا محصلة القوى الخمس الآتية: شدة المزاحمة بين المتنافسين في الصناعة وتهديد الداخلين الجدد في الصناعة، تهديد المنتجات البديلة، قوة التفاوض (المساومة) لدى الموردين وقوة التفاوض (المساومة) لدى العملاء.

ويمكن إعتماد الشكل التالي لتوضيح تأثير مختلف القوى الخمس على هيكل الصناعة.

شكل رقم(23): القوى الخمس المحددة لتنافسية قطاع النشاط.



- Source: M. Porter, L’avantage concurrentiel des nations, inter édition, paris, 1986, P15.

[1] - يوسف مسعداوي، القدرات التنافسية ومؤشراتها، الملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 2005، ص129.

[*] M.Porter أستاذ بكلية إدارة الأعمال بجامعة هارفرد الأمريكية، يعتبر مرجع في الإستراتيجية، من مؤلفاته نجد الميزة التنافسية للدول، الميزة التنافسية وعدة مؤلفات في مجال الاستراتيجية.

وفيما يلي نقدم شرح لهذه القوى الخمس المحددة لتنافسية قطاع النشاط:

أولا: شدة المزاحمة بين المتنافسين في الصناعة.

تعتبر المزاحمة بين المنافسين محور و مركز القوى التي تساهم في تحديد مدى جاذبية الصناعة، كما يمكن أن توصف المزاحمة في بعض القطاعات على أنها قوية، بينما توصف في قطاعات أخرى على أنها هادئة، و تتحدد المزاحمة في القطاع انطلاقا من عدة عوامل نذكر منها :[1]

1- نمو الصناعة : إذا كانت الصناعة تنمو بشدة، تكون هناك فرص متاحة لكل مؤسسة في الصناعة لاقتسام الغنائم الناتجة بإعتبارها مصدرا لتحقيق نجاح محتمل و غير محدود.

2- عدد المنافسين في القطاع : إذا كان عدد المنافسين كبيرا، فإن بعض المؤسسات تفكر في أن تعتمد بعض العمليات دون أن تلفت الإنتباه، لكن في المقابل عندما يكون التركيز القطاعي أو السيطرة من طرف مؤسسة أو عدد قليل من المؤسسات، في هذه الحالة يجب الأخذ في الاعتبار القوى النسبية، حيث يكون بمقدور المؤسسات الكبيرة فرض منطقها، و تأدية دور هام في التنسيق داخل القطاع من خلال وضع سعر مرجعي.

3- التكاليف الثابتة: يمكن للتكاليف الثابتة أن تكون عامل تأثير على طريقة إدارة وحدات النشاط فقد يؤدي ارتفاع التكاليف الثابتة لدى مؤسسة ما إلى ارتفاع نقطة تعادلها إلى نسبة كبيرة من الطاقة الكاملة، وإذا لم يتم إنجاز هذا المستوى من التشغيل فإن رد الفعل الطبيعي هو تقديم تسهيلات مغرية جدا للمستهلك حتى يتم الرفع من حجم الطلب، فمثلا نجد في حالة الخطوط الجوية حيث تكون الرحلات غير مكتملة العدد، ولغرض تغطية الأعباء الثابتة قد يضطر مديرو الطيران إلى إتخاذ عدة إجراءات كتخفيض أسعار التذاكر، تقديم كافة أنواع المغريات وإتباع تحركات تنافسية أخرى بغرض جذب المسافرين.[2]

4- تميز المنتج : يعتبر تميز المنتج من أهم العوامل التي تحدد شدة المزاحمة بين المتنافسين، إذ أن هناك نوعية معينة من السلع التي لا يمكن تميزها (سلع موحدة)، وفي مثل هذه الحالة لا يمكن لأي مؤسسة أن تدعي بأن ما تقدمه للمستهلكين يعتبر أفضل مما يقدمه المنافسون الآخرون.[3]

---

[1] - زكرياء مطلك الدوري، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة العربية، دار اليازوري للنشر، الأردن، 2005، ص 107.

[2] - فيليب سالدر، الإدارة الإستراتيجية، ترجمة علاء احمد صالح، ط1، مجموعة النيل العربية للنشر، مصر، 2008، ص 138.

[3] - نفس المرجع، ص 138.

فعندما يكون المنتج غير متميز لا يمكن جلب زبائن جدد، كما يمكن فقدان ثقة الزبائن الحاليين بسبب تأثير المنافسين في السوق.

5- الرفع من الطاقة الإنتاجية بشكل متقطع: يمكن أن تؤدي عملية إضافة الطاقات بكميات تراكمية كبيرة في مجال الصناعات مثل صناعة الحديد، إلى أن يميل العرض الكلي للصناعة إلى المرور بدورات معينة، بدءا بفترات الزيادة الكبيرة في الطاقة ثم فترات أخرى تتميز بعجز العرض وارتفاع الأسعار، ويخلق حافز ارتفاع الأسعار ردود فعل لدى المنافسين في نفس الوقت، مما يؤدي إلى إضافة طاقة أكبر وبالتالي ظهور دورة جديدة من التدهور التدريجي لربحية الصناعة ككل.

6- مركز العلامة في السوق: تعتبر العلامة عاملا أساسيا ومهما لتمييز المنتج في السوق، لذلك تعمل بعض المؤسسات على ترسيخ علاماتها بقوة في السوق والإنفاق عليها بغرض الحصول على اعتراف وقبول الزبائن للعلامة، وفي المقابل تقوم مؤسسات أخرى بتقديم منتجات عامة للسوق بغية الهجوم على مواقع المؤسسات ذات المنتجات المتميزة والقضاء على قاعدة الربحية لديها.[1]

7- حواجز الخروج: يمكن للمؤسسة أن تقرر الخروج من القطاع متى تشاء، لكن ليس في كل الحالات تكون لها القدرة على تحقيق ذلك، إذ أن هناك بعض العوامل تؤخر أو تمنع خروج المؤسسة من القطاع، فمثلا وجود وسائل إنتاج متخصصة جدا يجعل قيمتها السوقية ضئيلة، وهذا راجع لارتباطها بنشاط معين أو بمنطقة جغرافية محددة، كما نجد أن ارتباط المسيرين بالمستخدمين و خوفهم على مستقبلهم المهني في حالة توقيف النشاط هو الآخر يكون حاجزا أمام خروج المؤسسة من القطاع، ويمكن كذلك أن تؤدي العلاقة الإستراتيجية بين مختلف فروع المؤسسة الأم إلى الاحتفاظ بأحد الفروع رغم النتائج السلبية التي يحققها، وذلك راجع إلى الوظائف المختلفة التي يقدمها إلى بقية الفروع و هذا يؤخر عملية الخروج، وبالإضافة إلى ما سبق نضيف القيود الحكومية التي تفرض على المؤسسات بغية المحافظة على مناصب العمل و تحقيق الرفاهية الاجتماعية.[2]

---

[1] - زكرياء مطلك الدوري، مرجع سبق ذكره، ص 107.

[2] - فيليب سالدر، مرجع سبق ذكره، ص 138.

ثانيا: تهديد الداخلين الجدد في الصناعة.

لا يقتصر تحليل الصناعة فقط على تحليل المجموعة الحالية من المنافسين وكيفية تحقيق ميزة تنافسية عنهم، بل الأهم من ذلك هو توجيه الإهتمام نحو الداخلين الجدد المحتملين والذين لا يمكن تجاهلهم حيث أن الداخلين الجدد تكون لديهم الرغبة في إقتحام السوق معتمدين على القدرات الجديدة، وبالتالي التأثير على مردودية قطاع النشاط من خلال تخفيض أسعار العرض، وترتبط محدودية تأثير الداخلين الجدد بنوعية حواجز الدخول التي يفرضها قطاع النشاط ، ويمكن أن تكون حواجز الدخول نتيجة لمجموعة من العوامل نذكر أهمها فيما يلي :

1- اقتصاديات الحجم: تعمل اقتصاديات الحجم على وضع الداخلين أمام أمرين، إما التصرف الفوري على مستوى حجم واسع وفي هذه الحالة ينتظر خطر رد فعل قوي من قبل المؤسسات المنافسة، وإما العمل على أساس مستوى إنتاج ضعيف وبالتالي تحمل عبئ التكاليف الثابتة.[1]

2- الاحتياجات إلى رؤوس الأموال: تحتاج المؤسسات الجديدة إلى موارد مالية معتبرة من أجل تحقيق استثماراتها، وهذا يمكن أو يكون حاجزا يؤخر عملية الدخول وبالأخص إذا كانت رؤوس الأموال موجهة إلى نفقات غير مسترجعة مثل الإشهار، البحث والتطوير، كما نجد أنه بالإضافة إلى تمويل التجهيزات يجب كذلك تخصيص أموال معتبرة من أجل حسابات الزبائن، المخزونات، خسائر الإنطلاق، وتكمن أهمية رؤوس الأموال الأساسية (الضرورية) في بعض القطاعات مثل صنع الحواسب في الحد من عدد الداخلين المحتملين.[2]

3- الوصول إلى قنوات التوزيع: عند دخول مؤسسة جديدة إلى السوق فإنها تبحث عن قنوات التوزيع المناسبة لتصريف منتجاتها، ونظرا لكون المؤسسات المتواجدة في السوق تشغل وتسيطر عل مختلف قنوات التوزيع الحالية، يكون لزاما على المؤسسات الداخلة والراغبة في استغلال هذه القنوات العمل على تخفيض الأسعار وتخصيص المؤونات للحملات الاشهارية...الخ، وإذا تعذر على المؤسسات الجديدة تحقيق هذه الإجراءات فإنها تكون مطالبة بإنشاء قنوات توزيع خاصة بها تجعلها تمارس نشاطها في أحسن الظروف.[3]

---

[1] - مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، ط1، دار وائل للنشر، الأردن، 2005، ص 98.

[2] - فيليب سالدر، مرجع سبق ذكره، ص 134.

[3] - زكرياء مطلك الدوري، مرجع سبق ذكره، ص 105.

4- تدخل السلطات الحكومية: يمكن للحكومة أن تحد من الداخلين الجدد إلى صناعة معينة وذلك عن طريق إلزام الحيازة على التسريح أو التخفيض من إمكانية الحصول على المواد الأولية، كما يمكن للحكومة أن تؤثر بطريقة غير مباشرة وذلك عن طريق عدة وسائل مثل القواعد الأمنية أو محاربة تلوث الهواء والماء.

ثالثا: تهديد المنتجات البديلة.

إن المنتجات البديلة تؤثر سلبا على مردودية الصناعة، ما عدا إذا تم الرفع من جودة المنتوج أو تمييزه بطريقة أو بأخرى، و تقوم المؤسسة بتحميل التأثيرات المختلفة على الدخل و حتى على حساب النمو، و قد تكون وضعية القطاع إزاء المنتجات البديلة مرتبطة بعمليات جماعية من قبل القطاع، فمثلا إذا لم تتمكن العملية الإشهارية المعتمدة من طرف مؤسسة واحدة من الحفاظ على وضعية القطاع اتجاه المنتجات البديلة، في هذه الحالة يكون الإشهار المكثف والمدعم من قبل كافة مؤسسات القطاع قادرا على تحسين الوضعية الكلية، ونفس الأمر ينطبق على مجالات التحسين الأخرى مثل الجودة، جهود الإتصال، المحاولات الرامية إلى ضمان إنتشار واسع للمنتج، و يعتمد تأثير تهديد الإحلال على ربحية الصناعة على عدد من العوامل مثل مدى توافر بدائل قريبة، تكلفة التبديل لمستخدمي السلعة، مدى تشدد منتجوا السلع البديلة، ومقايضة السعر والقيمة بين المنتجات الأصلية و بدائلها من السلع.[1]

رابعا: قوة المساومة لدى العملاء.

يمكن للزبائن تطبيق قوة مساومتهم عن طريق العمل على تخفيض الأسعار، والتفاوض من أجل الحصول على خدمات رفيعة و منتج ذو جودة عالية.[2]

وتكون مجموعة من الزبائن قادرة على المساومة إذا تمكنت من تحقيق ما يلي:[3]

1- يجب أن تكون المنتجات المشتراة معيارية أو غير متميزة، وبالتالي يكون الزبائن غير مرتبطين بمورد واحد، بل بإمكانهم الانتقال من مورد إلى آخر حسب ما يقدم من تنازلات من طرف المورد.

---

[1] - فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، ط2، دار وائل للنشر، الأردن، 2006، ص 83.

[2] - عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية، ط2، دار المسيرة للنشر، الأردن، 2007، ص 72.

[3]- زكرياء مطلك الدوري، مرجع سبق ذكره، ص 106.

2- يجب أن تمثل المنتجات المشتراة جزءا كبيرا من تكاليف الزبائن، و في هذه الحالة نجد أن الزبائن يبحثون عن أفضل الأسعار، أما في الحالة العكسية عندما تكون أسعار المنتجات المشتراة لا تمثل إلا جزءا صغيرا من تكاليفهم، فإن الزبون يكون على العموم أقل حساسية للسعر.

3- يجب أن تكون المكاسب أقل ارتفاعا، و من هنا يكون بإمكان الزبائن تحقيق التفرد في تقليص تكاليف مشترياتهم، وعلى العكس فعند تحقيق مكاسب مرتفعة جدا، يكون على العموم التأثير على السعر أقل بشرط أن لا يمثل المنتوج المشترى جزءا كبيرا من التكلفة.

4- يجب أن لا يؤثر المنتج على منتجات وخدمات الزبون، حيث أنه عند ارتباط منتجات وخدمات الزبون ارتباطا وثيقا بمنتجات القطاع، يكون الزبون أقل حساسية للسعر، والعكس صحيح.

5- يجب التأثير عن طريق التكامل الخلفي من أجل التمكن من إنتاج بعض العناصر الداخلة في صنع المنتوج بنفسها، حيث نجد أن المؤسسات الكبيرة تعمل على استعمال التكامل الخلفي كسلاح للتفاوض، و في المقابل نجد أن البائعين يحاولون تحييد هذا التأثير عن طريق التكامل الأمامي.

خامسا: قوة المساومة لدى الموردين.

يمكن للموردين تطبيق قوة مساومتهم عن طريق الرفع من الأسعار أو تخفيض جودة المنتجات المباعة، وتكون مجموعة من الموردين قادرة على المساومة إذا تمكنت من تحقيق ما يلي:

1- السيطرة عن طريق عدد قليل من المؤسسات و التركيز أكثر على الصناعة التي تخص مبيعاتها، و من هنا يكون التأثير على الأسعار و الجودة و شروط الشراء لدى الزبائن.

2- يجب أن يكون منتج المؤسسة متميزا أو وجود تكلفة التبديل، ففي الحالة الأولى يتكون نوع من التبعية لدى الزبون حيث لا يستطيع هذا الأخير التخلي عن المنتج وفي نفس الوقت لا يمكن العثور عليه عند بائع آخر، وفي الحالة الثانية يكون الزبون مجبرا على تحمل تكاليف التبديل والمتمثلة في خسارة الوقت والعلاقات التي بناها مع المورد الأول.

3- يجب تجنب الوقوع في صراعات مع المنتجات البديلة لأن هذا يضعف من قوة المساومة لدى الموردين، فمثلا المنافسة بين مختصين في صناعة الحديد و صانعي الألمنيوم من أجل صناعة علب الحفظ، تؤدي إلى تقليص قوة المساومة للطرفين.

4- إستعمال تأثير التكامل الأمامي، بحيث يمكن أن يتحول مورد عوامل الإنتاج إلى منتج في قطاع نشاط زبائنه، وفي هذه الحالة فإنه يكتسب قوة التفاوض.[1]

5- يجب أن لا يمثل قطاع المشتري زبونا مهما، حيث نجد أن الموردين يبيعون لقطاعات مختلفة وعندما لا يمثل أي منها سوى حصة بسيطة من رقم الأعمال تكون قوة المساومة لدى الموردين كبيرة، أما في الحالة العكسية يكون مصير الموردين مرتبطا أكثر بقطاع المشتري، ويعملون من أجل حماية أنفسهم عن طريق تقديم أسعار معقولة ومساعدات من خلال أنشطة البحث والتطوير.[2]

المطلب الرابع: الإستراتيجيات العامة للتنافس.

إن للمنافسة التي تواجهها المؤسسة دورا هاما في التأثير على تحقيق أهدافها، مما يتطلب ضرورة التعرف على المنافسين وتحليل موقفهم التنافسي وإستراتيجياتهم التنافسية لتتمكن هذه المؤسسة من تحديد الإستراتيجية التي ستتبعها، وقد اقترح (Porter) ثلاث استراتيجيات عامة للتنافس وهي إستراتيجية قيادة التكلفة، إستراتيجية التميز وإستراتيجية التركيز.

أولا: الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة.

1- إستراتيجية قيادة التكلفة: مفاد هذه الإستراتيجية هو الإنتاج بأقل تكلفة كلية ممكنة في القطاع وهذا تزامنا مع توفر العديد من الدوافع والحوافز لتحقيق ذلك، كوجود فرص مشجعة على تخفيض التكلفة وتحسين الكفاءة في سوق مكونة من مشترين واعين تماما بالأسعار، وتسمح هذه الإستراتيجية للمؤسسة بتحقيق أرباح مرتفعة عن المنافسين، وتلزم هذه الإستراتيجية على المؤسسة وضع حوافز دخول للحد من شدة المنافسة، خاصة دخول منتجين جدد أو دخول منتجات بديلة جديدة،[3] وتسمح للمؤسسة من ممارسة الضغط والهجوم على المنافسين بواسطة الأسعار المنخفضة، وتكون ضغوطات الزبائن لتخفيض الأسعار قليلة وضغوطات الموردين هي أيضا قليلة بما تمثله المؤسسة من سوق جديد للموردين، وتمنح الهوامش المرتفعة للمؤسسة قدرات تمويلية وتستطيع المؤسسة استثمارها في شراء معدات متطورة لتحقيق إنتاجية أعلى وتعزيز المركز التنافسي لها، وتسمح هذه الإستراتيجية

---

[1] - فلاح حسن عداي الحسيني، مرجع سبق ذكره، ص 83.

[2] - زكرياء مطلك الدوري، مرجع سبق ذكره، ص 106.

[3] - مزوغ عادل، دراسة نقدية لاستراتيجيات بورتر التنافسية، مجلة الاكادمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد 10، 2013، ص 47.

للمؤسسة بخلق ميزة تنافسية أو المحافظة عليها انطلاقا من التكاليف، ولهذه الإستراتيجية فوائد عديدة منها:[1]

أ- اكتساب موقع أفضل من حيث المنافسة على أساس السعر.

ب- التمتع بحصانة ضد الزبائن الأقوياء حيث لا يمكن المساومة على تخفيض الأسعار.

ج- الأمان من الموردين الأقوياء خاصة في حالة ما إذا كانت اعتبارات الكفاءة تسمح للمؤسسة بتحديد السعر وتحقيق هامش ربح معين لمواجهة ضغوط ارتفاع المدخلات.

2- إستراتيجية التمييز: وهي موجهة لسوق كبيرة الحجم وتسمح للمؤسسة بمواجهة القوى الخمس للمنافسة، وتعتمد على عرض منتجات وخدمات مختلفة ومميزة عن المنتجين الآخرين، ويكون هذا التمييز على أساس الجودة، العلامة أو الخدمة... الخ، وتضع هذه الإستراتيجية المؤسسة في مأمن من هجوم المنافسين الحاليين والمحتملين بإقامة حواجز للدخول ناتجة عن ولاء الزبائن لمنتجات المؤسسة وتشكل كذلك سياسة التمييز في المنتجات حواجز دخول، لأن الداخلين المحتملين عليهم بدفع وتحمل تكاليف إضافية لدخول هذا القطاع،[2] وتسمح هذه الإستراتيجية للمؤسسة بتفادي الدخول في منافسة وحرب الأسعار، وتمكن المؤسسة من مواجهة الموردين وذلك بخلق هوامش لتغطية تكاليف التموين وتحقق إستراتيجية التمييز فوائد للمؤسسة في ظل عدة مواقف منها:[3]

أ- موقف تقدير الزبائن لقيمة الاختلافات في المنتج أو الخدمة ودرجة تميزه عن غيره من المنتجات.

ب- تعدد استخدامات المنتج وتوافقها مع حاجيات المستهلك.

ج- عدم وجود عدد كبير من المنافسين يتبع نفس إستراتيجية التمييز.

3- إستراتيجية التركيز: وتقوم هذه الإستراتيجية على أساس التركيز على جزء محدد من السوق أو منطقة جغرافية صغيرة، بدل تغطية السوق ككل للوصول إلى أفضل موقع فيه، وتبرر هذه الإستراتيجية على أساس أن المؤسسة التي تتخصص في تلبية حاجيات فئة من الزبائن تكون أكثر نجاعة من المنافسين الذين يتوجهون إلى جميع زبائن السوق، ويتم تحقيق الميزة التنافسية إما بتمييز المنتوج بشكل أفضل يشبع حاجيات القطاع السوقي المستهدف، أومن خلال تكاليف أقل للمنتج المقدم

[1] - نبيل محمد مرسي خليل، الإدارة الإستراتيجية، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2003، ص 234.

[2] - صالح عبد الرضا وحسان جلاب، الإدارة الإستراتيجية، دار المناهج للنشر، الأردن، 2008، ص 308.

[3] - نبيل محمد مرسي خليل، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص 238.

لهذا القطاع السوقي أو بالتمييز والتكلفة معا،[1] وفي هذا القطاع السوقي على المؤسسة تطوير ميزة تنافسية مميزة عن المؤسسات المنافسة وصعبة التقليد والمحاكاة باعتمادها على التكاليف الأقل أو تمييز منتجاتها وتحقيق الميزة الناتجة عن استخدام إستراتيجية التركيز (التخصص) في الحالات التالية:[2]

أ- وجود مجموعات مختلفة ومتميزة من المشترين ممن لهم حاجات مختلفة أو يستخدمون المنتج بطرق مختلفة.

ب- عدم محاولة أي منافس أخر التخصص في نفس القطاع السوقي المستهدف.

ج- عدم كفاية موارد المؤسسة إلا بتغطية قطاع سوقي معين ومحدود.

د- تفاوت قطاعات الصناعة بشكل كبير من حيث الحجم ومعدل النمو و الربحية.

ويمكن توضيح الإستراتيجيات العامة للتنافس حسب (Porter) من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم(24): الإستراتيجيات العامة للتنافس.

	ميزة التكلفة الأقل	ميزة التمييز
نطاق سوقي واسع	إستراتيجية قيادة التكلفة	إستراتيجية التمييز
نطاق سوقي ضيق	إستراتيجية التركيز	

- المصدر: نبيل محمد مرسي خليل، الادارة الإستراتيجية، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2003، ص 233.

ثانيا: متطلبات تطبيق واستخدام إستراتيجيات التنافس.

إن تطبيق واستخدام أحد الاستراتيجيات التنافسية السابقة الذكر يفرض على المؤسسة توفير مجموعة من المتطلبات، حيث تعتبر هذه المتطلبات العامل الأساسي في نجاح الإستراتيجية التنافسية المستخدمة، ونلخص أهم هذه المتطلبات في الجدول الموالي.

[1] - زغدار احمد، المنافسة والتنافسية والبدائل الإستراتيجية، ط1، دار جرير للنشر، الأردن، 2011، ص 53.

[2] - نبيل محمد مرسي خليل، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص 240.

الجدول رقم (14): متطلبات استخدام الإستراتيجيات العامة للتنافس.

الإستراتيجية	المهارة والموارد اللازمة	المتطلبات التنظيمية
قيادة التكلفة	- توفير واستثمار رأس مال ضخم - مهارات هندسية وفنية - تبسيط التصميم لتسهيل عملة الإنتاج - نظام توزيع منخفض التكلفة - الإشراف المباشر على العمال	- هيكل تنظيمي بسيط. - رقابة شديدة على التكلفة - اعتماد حواجز كمية (حجم المبيعات)
التمييز	- مهارات تسويقية عالية - منتجات ذات مواصفات متميزة - الاهتمام بالبحث والتطوير - جودة عالية للمنتجات - قنوات توزيع فعالة وتعاون مع الوسطاء	- التنسيق المحكم بين الوظائف - اعتماد حواجز نوعية وغير كمية - استقطاب المبدعين والباحثين
التركيز	- المزج بين المتطلبات الخاصة بالإستراتيجيتين السابقتين	- المزج بين المتطلبات الخاصة بالإستراتيجيتين السابقتين

- المصدر: عبد الرحمن ثابت إدريس، الادارة الإستراتيجية، ط1، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2002، ص 265.

ثالثا: مخاطر الإستراتيجية التنافسية.

لا توجد إستراتيجية تنافسية واحدة مثالية تضمن النجاح التام، فكل إستراتيجية من الإستراتيجيات التي قام (Porter) بتحديدها تنطوي على بعض المخاطر، فعلى المؤسسة التي ترغب في تطبيق إستراتيجية التمييز مثلا أن تتأكد من أن السعر العالي لمنتجاتها المتميزة وذات الجودة العالية ليس أعلى بكثير من سعر المنتجات المنافسة، وإلا فإن الزبائن سيدركون أن الجودة العالية والخدمة المتميزة التي يحصلون عليها لا تبرر السعر المرتفع الذي يدفعونه.[1]

ويوضح الجدول التالي المخاطر المتعلقة بتطبيق كل إستراتيجية من الإستراتيجيات التنافسية.

[1] - صالح عبد الرضا وحسان جلاب، مرجع سبق ذكره، 309.

الجدول رقم (15): مخاطر الإستراتيجيات التنافسية.

مخاطر إستراتيجية القيادة في التكلفة	مخاطر إستراتيجية التمييز	مخاطر إستراتيجية التركيز
هذه الإستراتيجية لا تدوم طويلا بسبب: - التقليد من جانب المنافسين - التغيير التكنولوجي - قواعد أخرى لتدهور القيادة في التكلفة - معدات جديدة آلية بإمكانها تعديل العمليات الصناعية - الإهتمام المفرط بالعمليات الداخلية مما يزيد خطر القدرة على تحصيل وإدراك احتياجات السوق	هذه الإستراتيجية لا تدوم طويلا بسبب: - أساليب التمييز تصبح أقل أهمية للمشترين بسبب تغير سلوكاتهم - زوال عوامل التمييز - التقليد من جانب المنافسين - السعر المرتفع الذي لا يبرر عوامل تميز المنتوج بالنسبة للمستهلك - إختيار تمييز المنافسين الآخرين الفعالة أكثر من عوامل تمييز المؤسسة - لامبالاة وعدم حاجة الزبائن للتمييز	إستراتيجية التركيز يتم تقليدها عندما: - يصبح قطاع السوق المستهدف غير جذاب هيكليا بسبب التلاشي التدريجي لهيكله أو تلاشي الطلب - يدخل المنافسون الكبار هذا القطاع وعلى نطاق كبير بسبب تضاءل الفروق بين هذا القطاع وغيره من القطاعات الأخرى، وبسب مميزات التسويق الشامل - ظهور شركات أخرى جديدة تتبع إستراتيجية التركيز على أجزاء من نفس القطاع السوقي

- المصدر: ثابت عبد الرحمن إدريس، الادارة الإستراتيجية، ط1، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2002، ص262.

المبحث الثاني: أساسيات حول الميزة التنافسية.

يعد مصطلح الميزة التنافسية من أكثر المصطلحات تداولا في مجال الادارة الإستراتيجية واقتصاديات الأعمال وذلك نظرا لانفتاح الأسواق واشتداد المنافسة، هذا ما جعل المؤسسات تسعى وتتنافس فيما بينها من أجل الحصول على مزايا تنافسية تحقق لها البقاء والاستمرارية في النشاط من خلال التفوق وكسب الأفضلية على منافسيها، وللإلمام بجوانب مصطلح الميزة التنافسية نتطرق في هذا المبحث إلى كل من ماهية الميزة التنافسية، بالإضافة إلى محدداتها وأهم مصادرها، ثم نتطرق إلى سبل تنميتها وتطويرها.

المطلب الأول: ماهية الميزة التنافسية.

ترجع بدايات ظهور مفهوم الميزة التنافسية إلى ثمانينات القرن العشرين، حيث بدأت فكرة الميزة التنافسية في الانتشار والتوسع بعد ظهور كتابات (Porter) بخصوص استراتيجيات التنافس والميزة التنافسية.

أولا: تعريف الميزة التنافسية.

لقد تعددت التعاريف التي قدمت لمفهوم الميزة التنافسية حيث ركز كل تعريف على جانب من جوانب تحقيق الميزة التنافسية، ونستعرض فيما يلي بعض هذه التعاريف.

1- الميزة التنافسية: " تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة قابلة للتجسيد وتكون أكثر فعالية من تلك التي يستعملها المنافسين، أي القيام بعملية الإبداع بمفهومه الواسع".[1]

2- الميزة التنافسية: " هي قدرة المؤسسة على صياغة الاستراتيجيات التي تسمح لها باحتلال مركز أفضل من منافسيها".[2]

3- الميزة التنافسية: "هي عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لإستراتيجية تنافسية معينة".[3]

4- الميزة التنافسية: " هي قدرة المؤسسة على جذب العملاء وبناء المكانة الذهنية لها كمؤسسة وزيادة القيمة المدركة من قبلهم وتحقيق رضاهم".[1]

---

[1] - M. porter, avantage concurrentielle des nations, op-cit, p 48.

[2] - مصطفى محمود ابو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، مصر، 2004، ص 13.

[3] - نبيل محمد مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية للنشر، مصر، 1998، ص 37.

من خلال التعاريف التي قدمت لمفهوم الميزة التنافسية نخلص إلى أن الميزة التنافسية تعبر عن قدرة المؤسسة على تحقيق قيمة لعملائها من خلال تحقيق رضاهم، حيث يتسنى لها ذلك عن طريق التميز والتفوق على منافسيها وذلك بإتباع الإستراتيجية التنافسية المناسبة.

ثانيا: خصائص الميزة التنافسية.

يجب أن تتصف الميزة التنافسية على مجموعة من الخصائص نوجزها فيما يلي:[2]

1- أن تكون مستمرة ومستدامة أي أن المؤسسة تحقق السبق والأفضلية على منافسيها على المدى الطويل وليس على المدى القصير فقط.

2- أن المزايا التنافسية تتسم بالنسبية مقارنة بالمنافسين أو مقارنتها في فترات زمنية مختلفة وهذه الصفة تجعل فهم الميزة التنافسية في إطار مطلق صعب التحقيق.

3- أن تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة وقدرات وموارد المؤسسة الداخلية من جهة أخرى.

4- أن تكون مرنة بمعنى يمكن إحلال ميزات تنافسية أخرى بسهولة وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية والداخلية.

5- أن يتناسب استخدام هذه الميزات التنافسية مع الأهداف والنتائج التي تسعى المؤسسة لتحقيقها في المدى القريب والبعيد.

وحتى تكون الميزة التنافسية فعالة يجب أن تتوفر على الشروط التالية:[3]

أ- أن تكون حاسمة أي تعطي الأسبقية والتفوق على المنافسين.

ب- أن تتصف بالاستمرارية بمعنى أن تكون مستمرة خلال مدة من الزمن.

ج- إمكانية الدفاع عنها وصعوبة محاكاتها من قبل المنافسين.

---

[1] - ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، دار اليازوري للنشر، الأردن، 2008، ص 192.

[2] - محسن منصور الغالبي ومحمد صبحي إدريس، الادارة الإستراتيجية، ط2، دار وائل للنشر، الأردن، 2009، ص 309-310.

[3] - هلالي وليد، الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 2009، ص 25.

و لكي تضمن هذه الشروط فعالية الميزة التنافسية يجب أن تكون مجتمعة لأن كل شرط مرهون بالشرط الأخر، حيث أن الحسم مرهون بالاستمرارية، وهذا الأخير مرهون بشرط إمكانية الدفاع عن الميزة التنافسية.

ثالثا: أبعاد الميزة التنافسية.

بسبب التطورات التي تشهدها بيئة الأعمال من جهة وتغير حاجات ورغبات العملاء من جهة أخرى فان أبعاد الميزة التنافسية تتغير من زمن لأخر، إلا أن معظم الباحثين صنفوا هذه الأبعاد إلى:

1- التكلفة: تعد التكلفة الأدنى البعد التنافسي الذي تسعى أغلب المؤسسات إلى تحقيقه، ويهدف هذا البعد إلى قيام المؤسسة بإنتاج وتوزيع منتجاتها بأقل التكاليف مقارنة مع منافسيها، الأمر الذي ينعكس على السعر النهائي للمنتج وكسب ميزة تنافسية وخاصة في المنتجات التي تكون حساسة بالسعر.[1]

2- الجودة: تعني الجودة توافق المنتج مع متطلبات وحاجات العملاء وتوقعاتهم، حيث أدركت المؤسسات أن خدمة العملاء تعتبر الأساس لتحقيق الميزة التنافسية وذلك من خلال كسب ثقته وولائه، ويضم هذا البعد كل من جودة تصميم ومطابقة المنتجات للمعايير، بالإضافة إلى جودة تقديم الخدمة.[2]

3- المرونة: ظهرت أهمية هذا البعد نتيجة التطورات التكنولوجية وارتفاع معدلات الابتكار ويقصد بالمرونة قدرة المؤسسة على تقديم مستويات مختلفة ومتنوعة من المنتجات إلى الأسواق،[3] ويشمل هذا البعد كل من قدرة المؤسسة على مسايرة التطورات الحاصلة في مجال التكنولوجيا مثل وسائل وتقنيات الإنتاج من جهة، بالإضافة إلى قدرتها على الاستجابة لتغيرات العرض والطلب في الأسواق من جهة أخرى.

[1] - ثامر البكري، مرجع سبق ذكره، ص 205.

[2] - عبد الغفور دادن، حفصي رشيد، المؤسسة بين تحقيق التنافسية ومحددات المسؤولية الاجتماعية، مجلة الباحث، العدد06، 2008، ص 113.

[3] - ثامر البكري، مرجع سبق ذكره، ص 206.

4- الوقت: نتيجة اشتداد المنافسة واتساع رقعتها، أصبحت المؤسسات تتنافس فيما بينها على أساس عنصر الزمن وذلك من خلال تحقيق السرعة في الاستجابة لمتطلبات العملاء، والالتزام بالمواعيد والبرامج الزمنية.[1]

5- الإبداع: يعتبر الإبداع أهم بعد لتحقيق الميزة التنافسية المستمرة، وذلك من خلال إيجاد طرق جديدة في تأدية الأعمال سواءا في الإنتاج أو التوزيع، بالإضافة إلى تطوير منتجات جديدة، كما يتضمن الإبداع باقي الأبعاد التي ذكرناها إذ يساهم بدوره في تدنية التكاليف وتحقيق الجودة المطلوبة بالإضافة إلى تفعيل عنصر الزمن وزيادة مرونة المؤسسة تجاه التغيرات الداخلية والخارجية.[2]

رابعا: أنواع الميزة التنافسية.

هناك نوعين من المزايا التنافسية هما الميزة التنافسية الداخلية والميزة التنافسية الخارجية.

1- الميزة التنافسية الداخلية: تكون الميزة التنافسية داخلية عندما تكتسب المؤسسة الأفضلية بتحكمها في تكاليف الإنتاج وإدارة وتسيير المنتج، فالإنتاجية الجيدة تعطي للمؤسسة مردودية حسنة وتزيد من طاقاتها على مواجهة التخفيض في الأسعار المفروضة من طرف السوق أو المنافسين.

فالإستراتيجية التي تبنى على الميزة التنافسية الداخلية تعتبر إستراتيجية السيطرة عن طريق التكاليف وبالتالي على المؤسسة اكتساب ميزة التكلفة الأقل والتي تعني قدرة المؤسسة على تصميم، تصنيع وتسويق المنتج بأقل تكلفة مقارنة مع المؤسسات المنافسة، مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق أرباح أكبر.[3]

ومن أجل الحيازة على ميزة التكلفة الأقل يتم الاستناد إلى مراقبة عوامل تطور التكاليف، وتتم هذه العملية كما يلي:[4]

---

[1] - سملالي يحيضة، إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الميزة التنافسية، الملتقى الوطني حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد، جامعة البليدة، 2003، ص 03.

[2] - احمد بلايلي، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية بين مواردها الخاصة وبيئتها الخارجية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007، ص 14.

[3] - نبيل محمد مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 84.

[4] - لحسين عبد القادر، تطبيق ادارة الجودة الشاملة في المؤسسة الصناعية وتنمية المزايا التنافسية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي خميس مليانة، 2008، ص 103-105.

أ- مراقبة الحجم: يمكن كل من التوسيع في تشكيلة المنتجات، الحيازة على وسائل إنتاج جديدة التوسيع في السوق أو نشاط تسويقي مكثف من تخفيض التكاليف، غير أن الحجم الذي يحكم التكاليف يختلف من نشاط لآخر ومن منطقة لأخرى.

ب- مراقبة التعلم: ينتج التعلم من الجهود المبذولة والمتواصلة من طرف الإطارات والمستخدمين على حد السواء، لذلك لا يقتصر تركيز التكاليف على اليد العاملة فحسب بل يتعداه ليشمل بعض الجوانب والأنشطة المنتجة للقيمة، وفي هذا الصدد يكون المسيرون مطالبون بتحسين التعلم وتحديد أهدافه حيث تتم مقارنة درجة التعلم بين التجهيزات والمناطق ثم مقابلتها بالمعايير المعمول بها في القطاع.

ج- مراقبة الروابط: تتمكن المؤسسة من تحسين موقعها في ميدان التكاليف عند تعرفها على الروابط الموجودة بين الأنشطة المنتجة من جهة ثم العمل على إستغلالها من جهة أخرى، فمثلا التكلفة التي تنجم عن الإختيار الدقيق لمكونات المنتج تؤدي إلى تخفيض تكلفة تفتيش المنتجات التامة، كما تقوم المؤسسة بالتنسيق مع الموردين وقنوات التوزيع من أجل إستغلال الروابط الموجودة.

د- مراقبة العوامل التأسيسية: تستطيع المؤسسة أن تؤثر على العوامل التأسيسية مثل المقاييس الحكومية، كما يمكنها أيضا أن تؤثر على التقنين عن طريق وساطة جماعات ضاغطة.

هـ- مراقبة الرزنامة: تستحوذ المؤسسات السباقة إلى بعض القطاعات على ميزة التكلفة الأقل ويرجع ذلك إلى إحتلالها لأحسن المواقع، توظيف أحسن المستخدمين، كما تتعامل مع موردين يستمتعون بالخبرة بحيث نجد أن إمتلاك ميزة التكلفة في أغلب القطاعات يكون من نصيب من ينشط أولا، أما في بقية القطاعات الأخرى ينبغي التريث والإنتظار إما لكون التكنولوجيا المستخدمة سريعة التغير وبالتالي يدخل المنتظرون إلى القطاع بتكنولوجيا جديدة ينافسون بها المنافسون السابقون، وإما لغرض دراسة سلوك المنافسين وإكتشاف نقاط القوة والضعف لديهم وبعدها الدخول إلى القطاع بأكثر معرفة للأوضاع التنافسية السائدة.[1]

و- مراقبة التموضع: ويكون لمختلف الأنشطة سواء كان هذا التموضع يخص الأنشطة فيما بينها أو بالنسبة للموردين والزبائن، بحيث يكون التأثير على عناصر عديدة مثل مستوى الأجور، فعالية

[1] - معمري صورية، شيخ هجيرة، محددات وعوامل نجاح الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، 2010، ص 06.

الإمداد وسهولة الوصول إلى الموردين، ونجد أن المؤسسة التي تختار أحسن المواضع يكون بإمكانها إمتلاك ميزة مهمة عن طريق التكاليف.

وهناك بعض الأخطاء يجب تفاديها للحيازة على ميزة التكلفة الأقل وتتمثل في:[1]

- التركيز على تكلفة الأنشطة المتعلقة بالتصنيع وإهمال الأنشطة الصغيرة أو الأنشطة غير المباشرة.
- إهمال أنشطة التموين والإدراك الخاطئ لعوامل تطور التكاليف.
- غياب إستغلال الروابط وتهديد التميز.

2- الميزة التنافسية الخارجية: تكون الميزة التنافسية خارجية عندما يمكن تقديم منتوج ذو نوعية متميزة، والتي تنشئ قيمة للعميل إما عن طريق تخفيض تكاليف الإستعمال أو عن طريق تحسين أداء الإستعمال، وهذا ما يعطي للمؤسسة قوى أكبر في السوق بحيث تتمكن من فرض أسعار أعلى مقارنة بالمنافسين الآخرين، ونجد أن الإستراتيجية المبنية على أساس الميزة التنافسية الخارجية تكون إستراتيجية التميز والتي تعني قدرة المؤسسة على تقديم منتج متميز وفريد وله قيمة مرتفعة من وجهة نظر العميل.[2]

من هنا يصبح من الضروري فهم المصادر المحتملة لتمييز المنتج من خلال أنشطة حلقة القيمة وتوظيف قدرات وكفاءات المؤسسة لتحقيق جوانب التميز، ومن أجل الحيازة على التميز يتم الإستناد إلى عوامل التفرد التالية :[3]

أ- المقاييس التقديرية: تستند المؤسسة إلى عدة مقاييس يمكن أن تكون العامل المسيطر في تفردها وتتمثل هذه المقاييس التقديرية فيما يلي:

- خصائص وكفاءة المنتجات المعروضة و الخدمات المقدمة (القروض، التوزيع، التصليحات).
- كثافة النشاط (مستوى نفقات الإشهار) ومحتوى النشاط (المعلومات المتعلقة بمعالجة الطلبيات).
- المستوى التكنولوجي المستعمل في النشاط.

---

[1] - نفس المرجع ، ص 07.

[2] - نبيل محمد مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 84.

[3] - حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سكيكدة، 2007، ص 17-19.

- جودة وسائل الإنتاج المسخرة للنشاط والمعلومات المعتمدة عليها في مراقبة النشاط.

- الإجراءات التي تحكم عمل المستخدمين في النشاط.

ب- الروابط: إن خاصية التفرد يمكن أن تنتج من خلال الروابط بين الأنشطة أو عن طريق الروابط مع الموردين وقنوات التوزيع ويمكن تفسير هذه الروابط فيما يلي:

- الروابط بين الأنشطة: لتلبية حاجيات الزبائن لابد من وجود تنسيق بين الأنشطة المرتبطة فيما

بينها، فمثلا أجال التسليم ليست محددة بالإمداد الخارجي فحسب بل أيضا بالسرعة في معالجة الطلبيات وتردد الباعة لأخذ طلبياتهم.

- الروابط مع الموردين: لتلبية حاجيات الزبائن أيضا بشكل جيد، لابد من التنسيق الجيد مع الموردين، إذ أنه بالإمكان تقليص مدة تطوير نموذج جديد إذا قبل الموردون التجهيز بالأدوات الأساسية في تصنيع القطع الجديدة، إلى غاية إنتهاء المؤسسة من عملية تصميم تجهيزات تصنيع النموذج الجديد، وبهذا تتمكن المؤسسة من تمييز منتوجاتها.

- الروابط مع قنوات التوزيع: ويمكن لهذه الروابط أن تساهم في تفرد المؤسسة إما من خلال التنسيق مع هذه القنوات، أو من خلال الإستغلال الأفضل للأنشطة المشتركة بين المؤسسة وهذه الأخيرة، مثلا تكوين موزعين، تمويل الإستثمارات في قنوات التوزيع...إلخ .

ج- الرزنامة: يمكن أن ترتبط خاصية التفرد لمؤسسة ما بتاريخ شروعها في ممارسة النشاط، فمثلا نجد أن المؤسسة التي كانت سباقة إلى إستعمال صورة معينة للمنتج يكون بإمكانها إكتساب ميزة التميز لهذا المنتج، وفي المقابل تقتضي بعض القطاعات التأخر عن الدخول بحيث تستفيد من إستعمال التكنولوجيا الأكثر حداثة.[1]

د- التموضع: إن حسن إختيار موضع الأنشطة يمكن المؤسسة من الحصول على خاصية التفرد فمثلا يمكن لبنك تجاري أن يحصل على أحسن المواقع لوكالاته وموزعاته الأوتوماتيكية الخاصة بالأوراق النقدية.

[1]- معمري صورية، شيخ هجيرة، مرجع سبق ذكره، ص 07.

هـ- التعلم: يمكن لخاصية التفرد أن تنتج عن ممارسة التعلم بصفة جيدة، إذ أن الجودة الثابتة في العملية الإنتاجية يمكن تعلمها فالتعلم الذي يمكن إمتلاكه بشكل شامل بإمكانه أن يؤدي إلى تميز متواصل.

و- التكامل: تسمح درجة التكامل بالحصول على خاصية التفرد حيث يتم ذلك بوساطة ضم أنشطة جديدة منتجة للقيمة، كانت تمارس من قبل الموردين أو قنوات التوزيع فهي تتيح الفرصة لمراقبة نتائج الأنشطة التي بمقدورها أن تكون مصدرا للتميز.

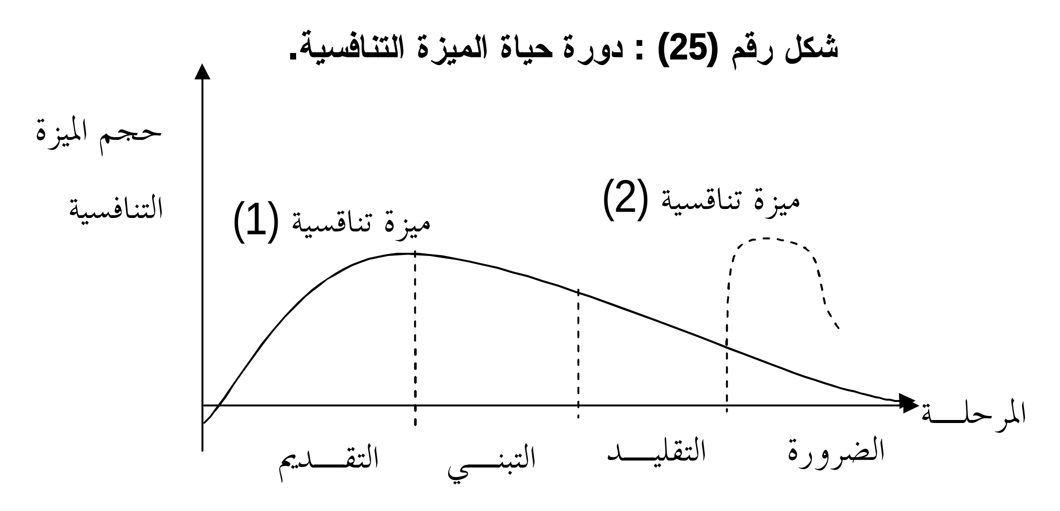
المطلب الثاني: محددات الميزة التنافسية ومعايير الحكم على جودتها.

أولا: محددات الميزة التنافسية:

تتحدد الميزة التنافسية للمؤسسة بمتغيرين يمكن من خلالهما الحكم على مدى إمكانية هذه الميزة التنافسية على الصمود ومواجهة المنافسين، ويتمثل هذين المحددين في:

1- حجم الميزة التنافسية: يتحقق للميزة سمة الإستمرارية إذا أمكن للمؤسسة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل، أو تمييز المنتج في مواجهة الشركات المنافسة، وبشكل عام كلما كانت الميزة أكبر كلما تطلبت جهودا أكبر من الشركات المنافسة للتغلب عليها أو تحييد أثرها، ومثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة فإن للميزة التنافسية دورة حياة كذلك كما هو مبين في الشكل أدناه.[1]

شكل رقم (25) : دورة حياة الميزة التنافسية.



- المصدر: نبيل محمد مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الاسكندرية للكتاب، مصر، 1998، ص 86.

[1] - بلوناس عبد الله، قذايفية امينة، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، الملتقى الدولي حول الرأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، 2011، ص 07-08.

أ- **مرحلة التقديم:** وتعد أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة المنشئة للميزة التنافسية، لكونها تحتاج إلى الكثير من التفكير والاستعداد البشري والمادي والمالي، وتعرف عندها الميزة التنافسية مع مرور الزمن انتشارا أكثر فأكثر.

ب- **مرحلة التبني:** تعرف الميزة التنافسية هنا إستقرارا نسبيا من حيث الانتشار لاعتبار أن المتنافسون بدؤوا يركزون عليها وتكون الوفرات هنا أقصى ما يمكن.

ج- **مرحلة التقليد:** يتراجع حجم الميزة وتتجه شيئا فشيئا نحو الركود، لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المؤسسة وبالتالي تتراجع أسبقيتها عليها.

د- **مرحلة الضرورة:** تأتي هنا ضرورة تحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع، أو إنشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تماما على أسس الميزة الحالية، وإذا لم تتمكن المؤسسة من التحسين أو الحصول على ميزة جديدة فإنها ستفقد أسبقيتها تماما وعندها يكون من الصعب العودة إلى التنافس من جديد.

نستنتج مما سبق أنه يمكن للمؤسسة من الناحية النظرية أن تحقق سمة الإستمرارية لميزتها التنافسية وهذا إذا تمكنت بدورها من الحفاظ على ميــزة التكلفة الأقل أو تمييز المنتج في مواجهـــة المؤسسات المنافسة، لكن هذا يصعب تحقيقه من الناحية العملية خصوصا إذا كانت هناك جهود معتبرة تبذل من طرف المؤسسات المنافسة للتغلب على تلك الميزة أو تحييد أثرها.

2- نطاق التنافس أو السوق المستهدف: إن توسيع نطاق النشاط يمكن أن يحقق وفرات في التكلفة مقارنة بالمؤسسات الأخرى المنافسة، ومن أمثلة ذلك الإستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة أو خبرة فنية واحدة، إستخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة أو مناطق مختلفة أو صناعات مترابطة، ومن هنا تتحقق إقتصاديات المدى وخاصة عند وجود علاقات متداخلة ومترابطة بين القطاعات السوقية، وفي المقابل يمكن للنطاق الضيق أن يحقق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوقي معين وخدمته بأقل تكلفة أو تقديم منتوج مميز له.[1]

وهناك أربعة أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية وهي القطاع السوقي، النطاق الرأسي، النطاق الجغرافي ونطاق الصناعة.

[1] - عمار طهرات، الاستراتيجيات التسويقية وتنافسية المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، 2010، ص 08.

ومن أجل التعرف على الأبعاد المحددة لنطاق التنافس نقدم الجدول التالي:

الجدول رقم (16) : الأبعاد المحددة لنطاق التنافس.

نطاق التنافس	التعريف والشرح
نطاق القطاع السوقي	يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة والعملاء الذين يتم خدمتهم، وهنا يتم الإختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.
النطاق الرأسي	يعبر عن مدى أداء المؤسسة لأنشطتها داخليا أو خارجيا إعتمادا على مصادر التوريد ، فالتكامل الرأسي المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التميز، ومن جانب آخر يتبع التكامل درجة أقل من المرونة للمؤسسة في تغيير مصادر التوريد
النطاق الجغرافي	يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تتنافس فيها المؤسسة، ويسمح النطاق الجغرافي للمؤسسة بتحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة، وتبرز مدى أهمية هذه الميزة التي تعمل حاليا على نطاق عالمي حيث تقدم منتجاتها، في كل ركن من أركان العالم
نطاق الصناعة	يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة إذ أن وجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة، فقد يمكن إستخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد أو الخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المؤسسة.

- المصدر: نبيل محمد مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998، ص 87-88.

ثانيا: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية.

إن امتلاك المؤسسة للميزة التنافسية لا يغنيها عن خطر المنافسة، إذ يجب عليها تحديد مستوى جودة هذه الميزة ومدى قدرتها على الاستمرار لمدة زمنية أطول، وتتحدد جودة الميزة التنافسية بثلاثة عوامل أساسية نوجزها فيما يلي:

1- مصدر الميزة التنافسية: وفق هذا المعيار تنقسم المزايا التنافسية إلى نوعين وهما:

أ- مزايا تنافسية من مرتبة منخفضة، مثل ميزة التكلفة الأقل لكل من قوة العمل والمواد الخام، حيث يسهل نسبيا تقليدها ومحاكاتها من قبل المؤسسات المنافسة.

ب- مزايا من مرتبة مرتفعة مثل ميزة تميز المنتج (التميز والتفرد في تقديم منتج أو خدمة من نوعية معينة، السمعة الطيبة بشأن العلامة)، وذلك استنادا إلى مجهودات تسويقية متراكمة، أو علاقات وطيدة مع العملاء، و تتصف هذه المزايا بعدد من الخصائص أهمها:

- يتطلب تحقيقها ضرورة توفر مهارات وقدرات من مستوى مرتفع مثل الأفراد المدربين تدريبا خاصًا، القدرات الفنية الداخلية والعلاقات الوطيدة مع العملاء.

- تعتمد على تاريخ طويل من الاستثمارات المستمرة والمتراكمة في التسهيلات المادية، والتعلم المتخصص، البحوث والتطوير والتسويق، و يترتب على أداء هذه الأنشطة خلق مجموعة من الأصول الملموسة وغير الملموسة وفي شكل سمعة طيبة، علاقات وثيقة مع العملاء وحصيلة من المعرفة المتخصصة.[1]

2- عدد مصادر الميزة التنافسية التي تمتلكها المؤسسة: في حال اعتماد المؤسسة على ميزة واحدة فقط مثل تصميم المنتج بأقل تكلفة أو القدرة على شراء مواد خام رخيصة الثمن، فإنه يمكن للمنافسين تحييد أو التغلب على آثار تلك الميزة، أما في حال تعدد مصادر الميزة فإنه يصعب على المنافس تقليدها.[2]

3- درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر في الميزة التنافسية: يجب أن تتحرك المؤسسات نحو إيجاد مزايا تنافسية جديدة وبشكل أسرع قبل قيام المؤسسات المنافسة بتقليد أو محاكاة الميزة

[1] - بلعرابي عبد الكريم، سعدوني محمد، الميزة التنافسية الجديدة للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة الشلف، 2007، ص 07.

[2] - نفس المرجع، ص 08.

القائمة حاليا، لذا قد يتطلب الأمر قيام المؤسسات بتغيير المزايا القديمة وخلق مزايا تنافسية جديدة ومن مرتبة مرتفعة.[1]

المطلب الثالث: سلسلة القيمة والميزة التنافسية.

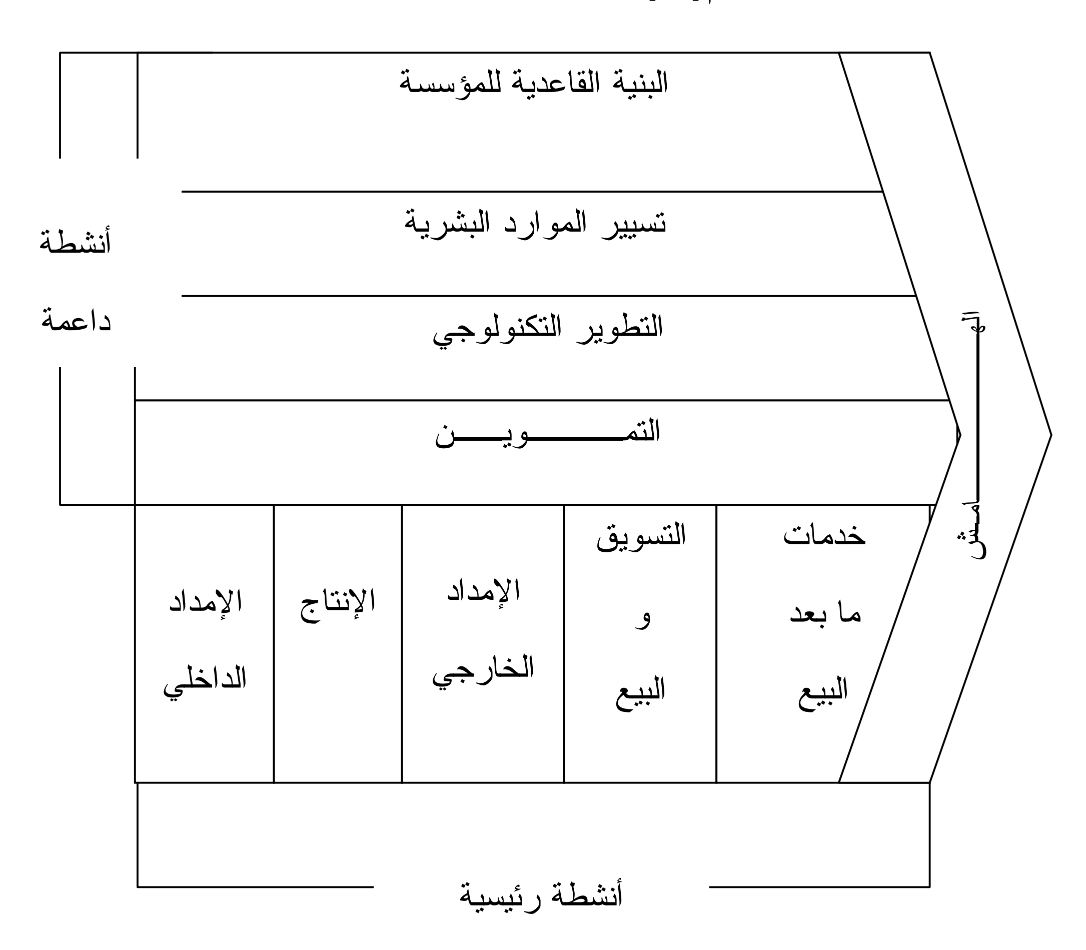
يعد نموذج سلسلة القيمة الذي قدمه (Porter) أحد الأساليب الحديثة في الادارة الإستراتيجية لتحليل العوامل الداخلية للمؤسسة، حيث يسمح هذا النموذج بالتعرف على الأوضاع السائدة في المؤسسة وتحديد نقاط القوة والضعف فيها من خلال سلسلة القيمة للأنشطة المختلفة التي تؤديها المؤسسة والتي تضيف قيمة إلى منتجاتها وخدماتها، ومن ثم العمل على تحسين وتطوير قيمة هذه الأنشطة للوصول إلى تحقيق الميزة التنافسية، تبدأ سلسلة قيمة الأنشطة مع توفير المواد الخام والمواد الأولية وتستمر من خلال توفير الأجزاء والمكونات الداخلة في عملية الإنتاج والتصنيع وتجميعها، وصولا إلى التوزيع والمبيعات وتقديم خدمات ما بعد البيع، ووفق هذا النموذج فان المؤسسة عبارة عن مجموعة مترابطة من الأنشطة والوظائف التي تؤدى داخليا، ورغم أن كل نشاط يعتبر نشاطا مستقلا في أداء عمله إلا أنه يرتبط مع الأنشطة الأخرى في المؤسسة كسلسلة قيم وذلك بسبب تأثيره عل باقي الأنشطة الأخرى.[2]

وقسم (Porter) أنشطة المؤسسة إلى مجموعتين هما الأنشطة الرئيسية والأنشطة المساعدة أو الداعمة، حيث تتولى الأنشطة الرئيسية مهمة توفير المواد الأولية والقيام بتسويق وتوزيع المنتجات وتقديم خدمات ما بعد البيع، أما الأنشطة الداعمة في التي تساعد وتدعم الأنشطة الرئيسية لتأدية مهامها كما هو موضح في الشكل الموالي.

[1] - المرجع نفسه، ص 08.

[2] - زكرياء مطلك الدوري، مرجع سبق ذكره، ص 135-136.

الشكل رقم(26): سلسلة القيمة لــ Porter.



- source: M. Porter, l'aventage concurrentiel, comment devancer ses concurrents et maintenir son avance, édition dunod, paris, 1999, p 37.

وفيما يلي نقدم شرحا مبسطا لمختلف الأنشطة التي تتكون منها سلسلة القيمة.

أولا: الأنشطة الرئيسية: وهي تضم خمسة مجالات رئيسية وهي:[1]

1- الإمدادات الداخلية: وهي أنشطة مرتبطة باستلام وتخزين وتوصيل المدخلات اللازمة للمنتج وتشمل مناولة المواد، الرقابة على المخزون، النقل الداخلي...الخ.

2- الإنتاج (العمليات): وهي تلك الأنشطة المرتبطة بتحويل المدخلات إلى مخرجات وتشمل التشغيل على الآلات، التجميع والتعبئة، الصيانة، الاختبار والتسهيلات...الخ.

[1] - قاسمي خضرة، بزقراري عبلة، دور التعاقد الباطني في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، 2010، ص 04.

3- الإمدادات الخارجية: وتتضمن أنشطة تخزين المنتجات الجاهزة، نقل المنتجات التامة الصنع والنصف مصنعة إلى مراكز التوزيع، طرق التوزيع على العملاء، جدولة الطلبيات، بالإضافة إلى الأنشطة المتعلقة بنقل المنتجات من أماكن إنتاجها إلى مراكز التوزيع والاستهلاك...الخ.

4- التسويق والمبيعات: وتشمل كافة الأنشطة المتعلقة بالتسويق التي تساعد على إيصال المنتجات إلى العملاء مثل الإعلان والترويج، قوى البيع، طرق التوزيع وسياسة الأسعار...الخ.

5 - خدمات ما بعد البيع: هي الأنشطة المرتبطة بتقديم الخدمات لتدعيم والمحافظة على قيمة المنتج وتشمل كل من خدمات التركيب و الإصلاح، توفير قطع الغيار والأجزاء، تعديل المنتج والتدريب على استعمال المنتج...الخ.

ثانيا: الأنشطة الداعمة (المساعدة): وتتكون من أربع مجالات رئيسية وهي:[1]

1- البنية الأساسية: تتكون البنية الأساسية للمؤسسة من كافة المستويات التنظيمية المسئولة عن تنفيذ الأنشطة المختلفة في المؤسسة وتشمل كل من الادارة العامة، التخطيط، الادارة المالية والحسابات الشؤون القانونية والعلاقات العامة، بالإضافة إلى كل الأنشطة الأخرى الرئيسية والداعمة لتشغيل سلسلة القيمة...الخ.

2- إدارة الموارد البشرية: وتشمل كافة الأنشطة المتعلقة بإدارة الإفراد وتتمثل في كل من الاستقطاب والاختيار والتعيين، التدريب والترقية والتحفيز وتقييم الأداء، هذه الأنشطة تخدم جميع أنشطة المؤسسة الأخرى وتعتبر عاملا مهما في تحديد نواحي القوة والضعف في المؤسسة.

3- التطوير التكنولوجي: وهي أنشطة تتعلق بتصميم المنتج وتحسين طريقة أداء الأنشطة المختلفة التي تكون سلسلة القيمة للمؤسسة، وتشمل كل من المعرفة الفنية، الاجراءات والمدخلات التكنولوجية المطلوبة لتأدية مختلف الأنشطة.

4- التموين (المشتريات): وتشمل الأنشطة الخاصة التي تهتم بتوفير المدخلات من مواد خام ومواد أولية و أجهزة وآلات وقطع الغيار، وضمان تدفقها بالكميات والأوقات المناسبة، وبالتالي فهي تخدم جميع الأنشطة بتوفير الاحتياجات المختلفة من البيئة الخارجية.

[1] - غربي فاطمة، بلعلياء خديجة، تكنولوجيا المعلومات واثرها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة الشلف، 2007، ص 05-06.

تقوم المؤسسة بتحليل مختلف أنشطتها للوصول إلى تحديد مصادر الميزة التنافسية وبالتالي معرفة عناصر القوة والضعف لديها، ويقوم تحليل سلسلة القيمة على الخطوات التالية:[1]

أ- مراجعة سلسلة القيمة الخاصة بكل منتج من حيث الأنشطة المتنوعة التي تدخل في عملية الإنتاج وذلك للتعرف على الأنشطة التي يمكن اعتبارها نقاط قوة و تلك التي تعتبر نقاط ضعف.

ب- مراجعة حلقات الوصل المكونة لسلسلة القيمة الخاصة بكل خط إنتاج، وتعبر حلقات الوصل عن العلاقات بين أداء نشاط ما وتكلفة نشاط أخر، وفي سبيل البحث عن طرق تمكن المؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية فان نشاط ما يمكن تأديته بأكثر من طريقة و تحقق أكثر من نتيجة.

ج- مراجعة التآزر المحتمل بين سلاسل القيمة لخطوط الإنتاج المختلفة، فمثلا إذا كان نشاطا الإنتاج والتوزيع يعتمدان على اقتصاديات الحجم بحيث يمكن القيام بهذا النشاط بأقل تكلفة ممكنة، فإذا كان هناك منتج ما لا يتم إنتاجه بأسلوب يتيح الاستفادة من اقتصاديات الحجم في التوزيع، فإنه يمكن الاستفادة من نفس القناة في توزيع منتج أخر وهكذا.

المطلب الرابع: تنمية وتطوير الميزة التنافسية.

إن الحديث عن الميزة التنافسية المستدامة يؤدي بنا إلى التساؤل حول مدى استمرارية هذه الميزة لمدة زمنية أطول، لأنه من الصعب على المؤسسة الاحتفاظ بميزتها التنافسية في ظل المنافسة الشديدة التي تتميز بها بيئة الأعمال وخاصة في الوقت الحالي، لذا ينبغي على المؤسسة أن تعمل على تنمية وتطوير ميزتها التنافسية لترفع من قدرتها التنافسية من جهة، وتضمن الحصول على ميزة تنافسية مستدامة من جهة أخرى.

وتعرف الميزة التنافسية المستدامة على أنها "محصلة مجموعة أعمال تقوم بها المؤسسة تحقق من خلالها غاياتها الإستراتيجية والتي تتمثل في تأسيس موقع يحقق أرباحا دائمة مع ضمان الرضا لمختلف الأطراف داخليا وخارجيا".[2]

---

[1] - مؤيد سعيد السالم، مرجع سبق ذكره، ص 124.

[2] - زهية كواش، الميزة التنافسية للسلع البيئية في التجارة الدولية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2013، ص 88.

ولضمان استمرارية الميزة التنافسية يجب أن ترتكز الميزة على ثلاثة أبعاد أساسية والتي تتمثل في:[1]

أولا: المنافسة الديناميكية: يشير هذا البعد إلى مدى قدرة الميزة التنافسية التأثير على المعيار الذي يستخدمه العميل عند اتخاذ قرار شراء المنتج.

ثانيا: القدرات الجوهرية: تتمثل القدرات الجوهرية في الموارد والكفاءات والمهارات التي تحوزها المؤسسة والتي عن طريقها يمكن للمؤسسة أن تقدم منتجات وخدمات حسب المواصفات والمقاييس التي يطلبها العملاء.

ثالثا: المراكز التشغيلية: يشير هذا البعد إلى قدرة المؤسسة على نقل أو تحويل بعض أنشطتها إلى مراكز تشغيلية جديدة بهدف إيجاد عرض جديد يستجيب لاحتياجات العملاء، ويتحقق لها ذلك عن طريق انتهاج أسلوب التنويع، أو التعقد والتخصص في العمليات الهادفة إلى بلوغ مستوى أداء تشغيلي أعلى من المنافسين.

ومن بين الأسباب الرئيسية التي تدفع بالمؤسسات إلى العمل على تطوير وتنمية مزاياها التنافسية نذكر ما يلي:[2]

1- ظهور تكنولوجيات جديدة: تساهم التطورات التكنولوجية في إتاحة فرص جديدة للمؤسسة يمكن استغلالها وخاصة في مجال التصميم، وأساليب الإنتاج، طرق التوزيع والتسليم، أساليب التسويق والترويج وأيضا في طرق تقديم الخدمات للعملاء.

2- تغير حاجات ورغبات العملاء: تتغير حاجات ورغبات العملاء باستمرار وهذا نتيجة انتشار الوعي الاستهلاكي و ارتفاع المستوى المعيشي، وهذا ما يفرض على المؤسسة إجراء تعديل في ميزتها التنافسية أو العمل على تطويرها وتنميتها.

3- ظهور قطاع جديد في الصناعة: إن بروز قطاع سوقي جديد في الصناعة، أو ظهور طرق جديدة لإعادة تجميع القطاعات الحالية في السوق يؤدي إلى إتاحة الفرصة للمؤسسة لإيجاد ميزة

---

[1] - عبد الكريم شوكال، براهيمي سمير، دور تطوير المنتجات في تفعيل الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، 2010، ص 08.

[2] - عازب الشيخ احمد، دور الجودة الشاملة في دعم تنافسية منظمات الأعمال، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2011، ص 150.

تنافسية جديدة، ويكون لها ذلك عن طريق التغلغل إلى الأسواق الجديدة أو إيجاد أساليب جديدة للإنتاج أو إيجاد طرق جديدة للوصول إلى فئة معينة من الزبائن.

4- درجة توفر المدخلات وتغير تكاليفها: تتأثر الميزة التنافسية للمؤسسة بالتغيرات الجوهرية في تكاليف مدخلاتها من مواد أولية ويد عاملة والطاقة والآلات ومصاريف الدعاية والإعلان، بالإضافة إلى تأثرها بحجم ودرجة توفر هذه المدخلات.

5- تغيرات القيود الحكومية: هناك مجموعة أخرى من المؤثرات التي تأثر على الميزة التنافسية للمؤسسة مثل القيود الحكومية في مجال مواصفات المنتج، القيود البيئية، قيود وحواجز الدخول إلى بعض الأسواق.[1]

[1] - نفس المرجع، ص 150.

المبحث الثالث: مصادر الميزة التنافسية.

تعد الميزة التنافسية وسيلة لتكوين رؤية جديدة للمستقبل الذي تريده المؤسسة لنفسها، ومجالات للبحث عن الفرص الهائلة ويستدعي هذا معرفة المصادر التي تستمد منها هذه الأخيرة حيث يتيح ذلك تصويب الجهود نحو أهداف واضحة، ومن هذا المنطلق سنعالج مختلف المصادر التي تساهم في بناء الميزة التنافسية من خلال هذا المبحث.

المطلب الأول: مدخل الموارد مصدر لتحقيق الميزة التنافسية.

إن تحقيق ميزة أو مزايا تنافسية للمؤسسة يتطلب توفرها على مجموعة من الموارد الضرورية لذلك وتسيرها تسييرا فعالا وكفؤا، لأن ذلك يضمن بشكل كبير نجاح الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة.

أولا: الموارد الملموسة: وتشمل كل من المواد الأولية، معدات الإنتاج والموارد المالية حيث:[1]

1- المواد الأولية: لها تأثير بالغ على جودة المنتجات، لذا يجب على المؤسسة أن تحسن إختيار مورديها والتفاوض على أسعارها وجودتها.

2- معدات الإنتاج: تعتبر من أهم أصول المؤسسة التي تحقق القيمة المضافة الناتجة عن تحويل المواد الأولية إلى المنتجات، لذا يجب على المؤسسة ضمان سلامتها و تشغيلها وصيانتها بهدف تحقيق فعالياتها لأطول وقت ممكن.

3- الموارد المالية: تسمح بخلق منتجات جديدة وطرحها في السوق أو توسيعها في نطاق أكبر كفتح قنوات جديدة للتوزيع، لذا يجب على المؤسسة أن تحقق صحتها المالية بإستمرار وتحافظ عليها بهدف تعزيز موقفها التنافسي وتطويره على المدى البعيد.[2]

ثانيا: الموارد غير الملموسة: وتضم ما يلي:

1- الجودة: تسعى المؤسسات إلى تحقيق حصص سوقية عالية بالإعتماد على الجودة، وتتحقق هذه الأخيرة عندما تنجح المؤسسة في تصميم وتنفيذ وتقديم منتج يشبع حاجات وتوقعات الزبون المعلنة

---

[1] - بومنجل السعيد، رقايقية فاطمة، مساهمة براءة الاختراع في دعم وحماية الإبداع التكنولوجي وتحقيق التميز التنافسي المستدام في منظمات الأعمال، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة البليدة، 2010، ص 6.

[2] - قويدر لويزة، كشيدة حبيبة، دور الميزة التنافسية في بيئة الأعمال ومصادرها، الملتقى الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة الشلف، ص8.

وحتى تلك التي لم يفصح عنها، ويمكن للمؤسسة أن تحقق ميزة أو مزايا تنافسية عن طريق الجودة بالإعتماد على المقومات التالية:[1]

أ- إستلهام حاجات وتوقعات العملاء كأساس لتصميم المنتجات وكافة وظائف ونظم المؤسسة.

ب- جعل الجودة على رأس أولويات الإدارة العليا.

ج- إختيار وتدريب وتحفيز القوى العاملة نحو الأداء المتميز القائم على الإبتكار.

د - تصميم سليم للمنتجات وتنفيذ سليم للتصميمات.

ه - تطوير علاقات إستراتيجية مع الموردين.

و - تبني فلسفة تأكيد الجودة المنسجمة مع مبدأ الجودة من المنبع، والأداء السليم من المرة الأولى بدلا من فلسفة مراقبة الجودة التي تنحصر في التحقيق من وجود الخطأ أو الانحراف بعد وقوعه.

ز- تبني مفهوم التحسين المستمر تحت مظلة إدارة الجودة.

ي- التزود بتجهيزات فاعلة تهيأ مقومات الإنتاج المرن كلما تطلب الأمر.

2- التكنولوجيا: إن العامل التكنولوجي من أهم الموارد الداخلية القادرة على إنشاء الميزة التنافسية بحيث يستمد أهميته من مدى تأثيره على الميزة التنافسية، وعلى المؤسسة إختيار التكنولوجيا المناسبة لها والتي تجعلها في موضع أسبقية على منافسيها.[2]

3- المعلومات: في ظل بيئة تنافسية يجب على المؤسسة أن تكون في إستماع ويقظة دائمين لهذه البيئة، بحيث تلعب المعلومات دورا مهما لأنها تشكل مصدر لاكتشاف خطط المنافسين وتحركاتهم وكذا متغيرات الأسواق مما يسمح للمؤسسة من إتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب.[3]

4- المعرفة: تتضمن المعلومات التقنية والعلمية والمعارف الجديدة الخاصة بنشاط المؤسسة بحيث تستمدها هذه الأخيرة من مراكز البحث مثلا، كما يمكن أن تنتجها من خلال حل مشاكلها التنظيمية

---

[1] - ياسين سعيد عامر، الادارة وتحديات التغيير، دار الكتب، مصر، 2001، ص 367.

[2] - هلالي الوليد، مرجع سبق ذكره، ص 37.

[3] - مصنوعة احمد، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني، الملتقى الدولي حول الصناعة التأمينية الواقع العلمي وآفاق التطوير، جامعة الشلف، 2012، ص 05.

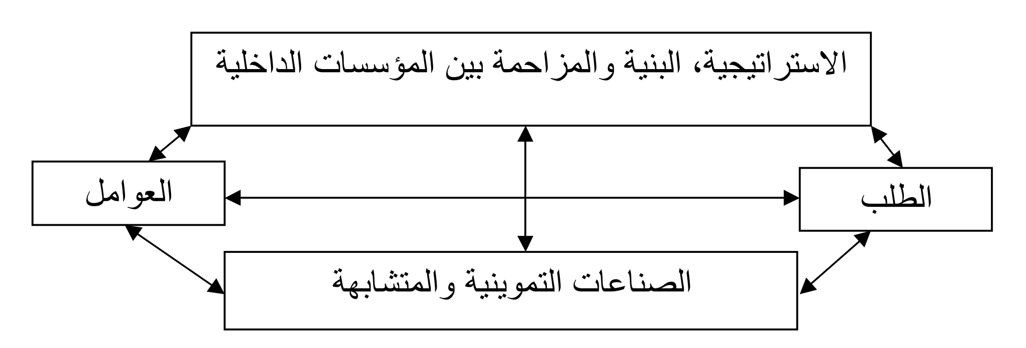
والإنتاجية، وتساهم المعرفة في إثراء القدرات الإبداعية بشكل مستمر مما يسمح بخلق مزايا تنافسية حاسمة.[1]

5- معرفة كيفية العمل: ويقصد من ذلك ثقافة الإتقان المتواجدة في المؤسسة والتي يتجلى العمل بها في مختلف المستويات، من إنتاج وتنظيم وتسويق وهذا بغية القيام بالأعمال المطلوبة على أحسن وجه.[2]

المطلب الثاني: عناصر الإطار الوطني منشئة لمزايا تنافسية.

إن الإطار الوطني الجيد يتيح للمؤسسات الحصول على ميزة أو مزايا تنافسية قوية ويمكن تمثيل عناصر الإطار الوطني من خلال الشكل الموالي :

الشكل رقم(27): عناصر الإطار الوطني.



- المصدر : عمار بوشناف، الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة، 2002، ص 48.

[1] - بومنجل السعيد، رقايقية فاطمة، مرجع سبق ذكره، ص 7.

[2] - نفس المرجع، ص 7.

ويمكن توضيح دور عناصر الإطار الوطني في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة فيما يلي:

أولا: العوامل.

1-التزود بالعوامل: إن امتلاك الدولة لوسائل الإنتاج الضرورية والتزود بها يمكن المؤسسات من الحصول على مزايا تنافسية، ويتم تجميع العوامل وفق خمسة أصناف كبرى هي الموارد البشرية الموارد الفيزيائية، الموارد المالية، الموارد المعرفية و البنية التحتية.[1]

2- ترتيب العوامل: يتم ترتيب العوامل وفقا لمعيارين هما:[2]

أ- درجة البساطة والتعقيد: ونميز بين العوامل البسيطة التي تعود للبلد بطريقة طبيعية يمكن الحصول عليها من خلال إستثمارات خاصة أو جماعية ضعيفة نسبيا، وبين عوامل مركبة التي تعد قاعدة للميزة التنافسية وتتميز بالندرة وهي مرتبطة عضويا بتصميم وتطوير المنتجات وطرق الإنتاج في المؤسسة إلى جانب قدرتها على الإبداع، ويمكن القول أن البلدان مطالبة بتوفير العوامل البسيطة كما ونوعا حتى يمكن إستغلالها وتحويلها إلى عوامل مركبة من قبل المؤسسات التي لها مزايا تنافسية عالية.

ب- درجة التخصص: ويتم التفرقة بين العوامل من حيث خصائص الإستعمال، إذ نجد عوامل غير متخصصة كالسوق المالية وشبكة الطرقات، وعوامل متخصصة تشتمل أفراد ذوي كفاءات خاصة و معارف في ميادين دقيقة ...إلخ، وهذه العوامل تتيح للمؤسسة الحيازة على مزايا تنافسية أكثر إستمرارا من تلك العوامل التي تولدها عوامل غير متخصصة، وهي تتطلب إستثمارات خاصة وعمومية أكثر جودة لأنها ضرورية للمؤسسات وخاصة على مستوى الأنشطة المعقدة.

ثانيا: الطلب: وهو العنصر الثاني المشكل للإطار الوطني وسنتطرق من خلاله إلى العناصر التالية:

1- تركيبة الطلب الداخلي: وتحدد هذه الطريقة التركيبة التي تمكن المؤسسات من فهم وتلبية حاجات المستهلكين حيث إن:[3]

[1] - فلة العيهار، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005، ص 148.

[2] - عمار بوشناف، مرجع سبق ذكره، ص 65-66.

[3] - العيهار فلة، مرجع سبق ذكره، ص 149.

أ- حجم الطلب الداخلي: يؤدي إشباع السوق المحلية بالصناعات التي توفر إمكانيات إقتصاديات الحجم، وعامل التجربة إلى الإستثمار الكبير في وسائل الإنتاج، التطوير التكنولوجي...الخ، فيتيح هذا بيع منتجاتها في أكبر عدد من الأسواق المحلية وقد يتعداه لتلبية الطلب الخارجي.

ب- تعدد الزبائن: يساعد تعدد الزبائن في إثراء المعلومات المتعلقة بالجودة المطلوب توفرها في المنتج ومعلومات حول السوق، وهذا ما سينشط الإبداع التكنولوجي الذي بدوره سيخلق ميزة تنافسية.

ج- طلب داخلي مبكر: يساهم الطلب المبكر في توفير أسبقية واسعة للمؤسسات المحلية على منافسيها للبلدان الأخرى، فتحصل بذلك على موقع متفوق بالإعتماد على جهاز إنتاجي أكبر حجما وتجربة متراكمة.

د- التشبع المبكر للطلب الداخلي: يؤدي التشبع المبكر إلى نمو المؤسسات على حساب بعضها البعض، حيث تشتد المنافسة الداخلية وترغم المؤسسات الضعيفة على الخروج من السوق كما يؤدي التشبع إلى تواجد عدد قليل من المنافسين وأكثر إبداعا، ويحث الصناعة الوطنية على بذل الجهود لإختراق الأسواق الأجنبية.

2- تدويل الطلب الداخلي: والذي يشمل بدوره كل من:[1]

أ- تنقل وتدويل الزبون المحلي: عندما تتوفر في الزبائن خاصية التنقل الجغرافي، فسيكون هناك إحتمال بروز ميزة تنافسية للصناعة الوطنية، لأن الزبون المحلي سيتحول إلى زبون أجنبي من خلال تنقلاته المتكررة خارج بلد إقامته.

ب- التأثير على الإحتياجات بالخارج: وتتمثل في الخصائص التي يمكن أن يساهم بها الطلب المحلي في زيادة وتقوية الصادرات، ويتم هذا بترسيخ الأذواق المحلية في ذهن الزبون الأجنبي، كالقيام بالدعاية الثقافية أو التحالفات السياسية.

ثالثا: الصناعات التموينية والمتشابهة: ويلعب كل منهما دورا في إنشاء مزايا تنافسية على المستوى الوطني حيث:

1- الميزة التنافسية للصناعات التموينية: تكمن الأهمية في وجود موردين محليين أقوياء في تدعيم عملية الإبداع، حيث تنشأ الميزة التنافسية بالتنسيق الوطيد بين الصناعة المعنية ومورديها، وبالتالي

[1] - عمار بوشناف، مرجع سبق ذكره، ص 69-70.

يلعب هؤلاء دور شعاع ناقل للأفكار والإبداعات الجديدة لزبائنهم، كما أن الصناعة المعنية تلعب دور هام في توجيه قوة البحث الخاصة بمورديها وإقتراح مؤسساتها كحقل للتجارب قصد البحث عن الحلول للمشاكل المشتركة بأكثر فاعلية وسرعة، ويؤدي هذا التآزر بين الجانبين إلى تسريع الوتيرة العامة للإبداع في كل الصناعة الوطنية، ويضاف إلى المزايا المذكورة القرب الجغرافي للموردين الذي يسهل بدوره عملية الإتصال.[1]

2- الميزة التنافسية للصناعات المتشابهة: نسمي الصناعات المتشابهة تلك التي يمكن أن تشترك أو تنسق الأنشطة فيما بينها وكذلك التي تصنع منتجات مكملة، وعادة ما تؤدي هذه الصناعات إلى ظهور صناعات تنافسية جديدة في البلد، ويمكن القول أن إحتمال النجاح الوطني في الصناعة يرتفع خاصة مع عدد الصناعات المتشابهة المتمتعة بميزة تنافسية، فالمزايا الأكثر تحديدا بهذا الصدد هي تلك التي تستفيد من الإبداع وتلك التي تسمح بتقاسم بعض الأنشطة المحورية.[2]

رابعا: الإستراتيجية، البنية، والمزاحمة بين المؤسسات الداخلية: ويتعلق الأمر بالإطار الذي يتم ضمنه إنشاء، تنظيم وتسيير المؤسسات وكذا بطبيعة المنافسة الداخلية حيث:

1- إستراتيجية وبنية المؤسسات الداخلية: يؤثر الإطار الوطني على الطريقة التي تسير بها المؤسسات، وتظهر الميزة التنافسية الوطنية في الصناعات حيث التطبيقات التنظيمية الناجمة عن الإطار الوطني تلتقي مع مصادر الميزة التنافسية الخاصة بالصناعة المعنية، فمثلا تعد المؤسسات الإيطالية رائدة عالميا في عدد من الصناعات (التأثيث، أجهزة التكييف)، حيث إقتصاديات الحجم أقل أهمية، وتعتمد على إستخدام إستراتيجيات التخصص وتتفادى المنتجات النمطية وتعمل على تلبية طلب دقيق جدا معتمدة في ذلك على أسلوبها الخاص، كما تتأقلم مع تغيرات السوق بمرونة.[3]

2- المزاحمة الداخلية: يعتقد البعض أن المزاحمة الداخلية تشكل خطر لأنها تؤدي إلى تكرار غير مجد للمجهودات وتحول دون حيازة المؤسسات على إقتصاديات الحجم، وعلى خلاف هذا الإعتقاد تدفع المزاحمة الداخلية للمؤسسات إلى التطور والإبداع وتخفيض التكاليف وتحسين الجودة والخدمات ...إلخ، فالتعود على المنافسة يؤدي إلى ظهور أحسن للمؤسسات الوطنية حيث يتيح ذلك تكوين

[1] - العيهار فلة، مرجع سبق ذكره، ص 150.
[2] - عمار بوشناف، مرجع سبق ذكره، ص 71.
[3] - العيهار فلة، مرجع سبق ذكره، ص 150.

وسائل النجاح على المستوى الدولي، فالمؤسسة التي لا تستطيع تخطي المزاحمة الداخلية نادرا ما تحصل على نتائج باهرة على المستوى الدولي، كما أنه خلال المزاحمة الداخلية تعتمد المؤسسات المتنافسة وجهات نظر إستراتيجية مختلفة تؤدي إلى إنشاء تشكيلات من المنتجات والخدمات التي تغطي العديد من القطاعات، ويحفز هذا كله إلى الإبداع عندما تملك الصناعة الوطنية خيارا واسعا من المنتجات والتصورات التي تسمح بمجابهة توغل المؤسسات الأجنبية.[1]

- المطلب الثالث: مدخل الكفاءات مصدر للميزة التنافسية.

تعتبر الكفاءات أصل من أصول المؤسسة لأنها ذات طبيعة تراكمية وهي صعبة التقليد من قبل المنافسين وتصنف الكفاءات إلى:

أولا: الكفاءات الفردية.

تمثل الكفاءات الفردية همزة وصل بين الخصائص الفردية والمهارات المتحصل عليها من اجل الأداء الحسن لمهام معينة، حيث يمكن اعتبارها بانها الأخذ بالمبادرة وتحمل المسؤولية من طرف الفرد تجاه الوضعيات المهنية التي تواجهه، ونستخلص من ذلك إن:[2]

1- للكفاءات الفردية جانبان، الأول فطري والأخر مكتسب.

2- يتمثل الجانب المكتسب في المهارات والتجربة والخبرة المكتسبة لدى الفرد.

3- الكفاءات الفردية ذات طبيعة تراكمية تتزايد من خلال عملية التكرار.

تتميز الكفاءات الفردية بمجموعة من الخصائص او السمات التي يجب إن تتوفر في الفرد وهي:[3]

أ- قدرة الفرد على التكيف مع الظروف المتغيرة والقدرة على اتخاذ القرارات المناسبة.

ب- سرعة التعلم والتحكم الجيد في المعارف الجديدة.

ج- المثابرة والقيام بما يجب فعله والقدرة على إقامة علاقات جيدة مع الآخرين.

د- التصرف بمرونة حسب الظروف التي يتواجد فيها.

[1] - عمار بوشناف، مرجع سبق ذكره، 73.

[2] - هلالي وليد، مرجع سبق ذكره، ص 44.

[3] - المرجع نفسه، ص 44.

ثانيا: الكفاءات الجماعية أو المحورية.

تدعى ايضا بالكفاءات المتميزة وتعرف على أنها تلك المهارات الناجمة عن تضافر وتداخل بين مجموعة من أنشطة المؤسسة حيث تسمح هذه الكفاءات بإنشاء موارد جديدة للمؤسسة، فهي لا تحل محل الموارد بل تسمح بتطويرها وتراكمها، كما تعرف ايضا على أنها تركيبة او مجموعة من المهارات والأصول ذات الطابع الخاص والتي تشكل في مجملها أساسا جيدا وقاعدة لطاقات المؤسسة على التنافس ومن ثم تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، وتدعى بالمحورية لأنه يتوقف عليها بقاء المؤسسة ونموها وتوسعها، ويجب إن تتوفر في الكفاءات المحورية الخصائص التالية:[1]

1- إن تتيح للمؤسسة الدخول إلى الأسواق العالمية.

2- إن تساهم في رفع قيمة المنتج النهائي لدى العملاء.

3- إن تكون صعبة التقليد من طرف المنافسين.

إن المؤسسة مطالبة بتجديد وتطوير كفاءاتها المحورية على المدى البعيد وذلك من خلال:[2]

أ- تنمية المعرفة وتبادل المعلومات بين أفراد المؤسسة والتعلم من تجارب المؤسسة.

ب- الإبداع الذي يستعمل الكفاءات الحالية من اجل كسب كفاءات محورية جديدة.

ج- الحفاظ على مستوى الكفاءات الحالية والعمل على عدم تدهورها.

إن تهاون المؤسسة في الاستثمار في الكفاءات يؤدي بهذه الأخيرة إلى التقادم وبالتالي تراجع تنافسيتها وهناك فرق بين تقادم وتآكل الكفاءات حيث تتقادم الكفاءات عند استخدامها في حين تتآكل عند عدم استخدامها لان مصدرها الإفراد، فإذا لم يسمح لهم باستخدام مهاراتهم ومعارفهم فان هذه الكفاءات ستضمحل وتتلاشى.

تهدف المؤسسة إلى كسب ميزة تنافسية قوية لذا تضفي نوعا من الضبابية على الكفاءات التي أدت إلى هذه الميزة (السبب المبهم)، مما يصعب على المنافسين تقليد ومحاكاة هذه الكفاءات.[3]

---

[1] - عازب الشيخ احمد، مرجع سبق ذكره، ص 159.

[2] - العيهار فلة، مرجع سبق ذكره، ص 146.

[3] - نبيل محمد مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الاعمال، مرجع سبق ذكره، ص 34.

المطلب الثالث: البحث والتطوير والإبداع، مصادر لتحقيق وتطوير الميزة التنافسية.

أولا: البحث والتطوير.

يعد نشاط البحث والتطوير المصدر الرئيسي للإبداع، خاصة في المؤسسات الكبيرة الحجم والتي تتوفر على المخابر والإمكانات المادية والبشرية المعتبرة، وينقسم نشاط البحث والتطوير إلى:

1- البحث: ينقسم نشاط البحث بدوره إلى نوعين وهما:[1]

أ- البحث الأساسي: والذي يتمثل في الأعمال التجريبية أو النظرية الموجهة أساسا إلى الحيازة على معارف جديدة تتعلق بظواهر أو أحداث تم ملاحظتها دون أي نية في تطبيقها أو استعمالها استعمالا خاصا.

ب- البحث التطبيقي: ويتمثل في الأعمال الأصلية المنجزة لحصر التطبيقات الممكنة والناجمة عن البحث الأساسي، أو من أجل إيجاد حلول جديدة تتيح الوصول إلى هدف محدد، ويتطلب البحث التطبيقي الأخذ بعين الاعتبار المعارف الموجودة والعمل على توسيعها.

2- التطوير: يتعلق التطوير بالاستثمارات الضرورية التي تسمح بالوصول إلى تنفيذ التطبيقات الجديدة وذلك بالاستناد على التجارب والنماذج المنجزة من قبل الباحثين وإجراء الفحوصات على الفرضيات وجمع المعطيات التقنية لإعادة صياغة هذه الفرضيات.

ويمكن قياس اثر نشاط البحث والتطوير على الإبداع بالاستناد إلى درجة الإبداع المحقق، حيث يمكن التفرقة بين درجتين للإبداع تتمثل الأولى في الإبداع الطفيف أو التراكمي والذي ينتج من التحسينات الطفيفة والمستمرة خلال الزمن في المنتجات وطرق الإنتاج، أما الثانية فتتمثل في الإبداع النافذ أو الجذري والذي يؤدي إلى إيجاد منتجات وطرق إنتاج جديدة ومختلفة تماما عما كان معمول به.[2]

ثانيا: الإبداع.

إن الميزة التنافسية هي أن تكون الأفضل من المنافسين في واحد أو أكثر من أبعاد الأداء الاستراتيجي (التكلفة ،المرونة ،الإبداع ...)، ومع اشتداد المنافسة وتزايد الداخلين الجدد بأساليبهم و منتجاتهم

---

[1] - عرابة الحاج، تمجغدين نور الدين، وظيفة البحث والتطوير كأساس لتحقيق ميزة تنافسية جديدة في المؤسسات الاقتصادية، الملتقى الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية، جامعة الشلف، 2007، ص 3.

[2] - منية خليفة، آليات تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، 2010، ص 4.

الجديدة فلا ضمان لأية ميزة تنافسية أن تستمر طويلا مالم يتم تطويرها باستمرار، أي مالم تكن المؤسسة قادرة على القيام بالإبداعات المستمرة التي تحقق الاستدامة في الميزة التنافسية .

1- مفهوم الإبداع: لإزالة الغموض الناجم عن كثرة المصطلحات و الخلط بينهما ،لابد من توضيح الفرق بين الإبداع و الابتكار، حيث يستخدم بعض الكتاب لفظ الابتكار (créativité) و الإبداع (innovation) كمترادفين للدلالة على معنى واحد، ولكن هناك اختلاف بين المفهومين، فالابتكار يعرف بأنه أفكار تتصف بأنها جديدة ومفيدة و متصلة بحل مشكلات معينة أو تجميع أو إعادة تركيب الأنماط المعرفية من المعرفة في أشكال فريدة، أو يتمثل في التوصل إلى حل خلاق لمشكلة ما أو فكرة جديدة، أما الإبداع فيتعلق بوضع هذه الفكرة الجديدة موضع التنفيذ على شكل عملية أو سلعة أو خدمة تقدمها المنظمة لزبائنها أو المتعاملين معها.

ومن هذا المنطلق يمكن القول أن الابتكار هو عملية خلق أو تقديم فكرة جديدة لغرض تطوير سلعة أو خدمة أو طريقة عمل معينة بغض النظر عن تطبيق هذه الفكرة، أما الإبداع فيشير إلى العملية التي يتم فيها نقل الفكرة الجديدة إلى الواقع العملي بحيث يؤدي ذلك إلى إنتاج سلعة أو تقديم خدمة أو أي نشاط وبشكل فعلي، أي الإبداع هو المرحلة اللاحقة للابتكار.[1]

ولقد تعددت التعاريف التي أوردها الباحثون لتحديد معنى الإبداع ويمكن عرض أهمها فيما يلي :

أ- عرفه (Myers et Marquis) بأنه ليس حدثا فرديا مستقلا أو مفهوما أو فكرة جديدة أو حدوث ابتكار بشيء جديد و إنما هو عملية شاملة و متكاملة تتضمن مجموعة مرتبطة من الأنظمة و العمليات الفرعية داخل المنظمة.[2]

ب- و عرفه (Schumpeter) بأنه النتيجة الناجمة عن إنشاء طريقة أو أسلوب جديد في الإنتاج و كذا التغيير في جميع مكونات المنتج أو كيفية تصميمه، ولقد حدد (Schumpeter) خمسة أشكال للإبداع وهي:[3]

- إنتاج منتج جديد.

[1] - بن نذير نصر الدين، منصوري الزين، الإبداع كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال، الملتقى الدولي حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، 2010، ص 15.

[2] - سهير نديم عكوش، مامون نديم عكوش، تطوير المنتجات الجديدة، دار وائل للنشر، الأردن، 2004، ص 10.

[3] - نيجل كينغ، نيل اندرسن، ادارة أنشطة الابتكار والتغيير، ترجمة محمود حسن حسيني، دار المريخ للنشر، السعودية، 2004، ص22.

- إدماج طريقة جديدة في الإنتاج أو التسويق.

- استعمال مصدر جديد للمواد الأولية.

- فتح وغزو سوق جديدة.

- تحقيق تنظيم جديد للصناعة.

من خلال ما تقدم من تعاريف يمكن اعتبار الإبداع بأنه تطبيق لأفكار جديدة التي تؤدي إلى تحسين ملحوظ على المنتجات وطرائق الإنتاج و التنظيم و التسويق داخل المؤسسة بكيفية تهدف إلى إحداث أثر ايجابي و ناجح على أداء و نتائج المؤسسة.

2- خصائص الإبداع: يمكن حصر أهم خصائص الإبداع في النقاط الآتية:[1]

أ- الإبداع هو عبارة عن منتج ملموس أو عملية أو إجراء داخل المؤسسة.

ب- يجب أن يكون الإبداع شيئا مقصودا و ليس عارضا.

ج- يجب أن يهدف الإبداع إلى تحقيق فائدة للمؤسسة.

د- يجب أن يتسم الإبداع بعمومية أثاره و فوائده.

3- أنواع الإبداع: يكون الإبداع على عدة أوجه، فنجد الإبداع في المنتج، الإبداع في طرائق الفن الإنتاجي، الإبداع في الأسلوب الفني للإنتاج، الإبداع التنظيمي والإبداع التسويقي.

أ- الإبداع في المنتج.

ويقصد به إحداث التغيير في مواصفاته أو خصائصه لكي تلبي بعض الرغبات أو تشبع بعض الحاجيات بكيفية أحسن، و يهدف إلى عرض المنتجات في السوق تتصف بالتجديد بالنسبة للمعروضات من المنتجات المتواجدة في نفس السوق، ويمكن أن يحدث الإبداع في الوظائف التي يؤديها المنتج أو شروط استعماله أو توزيعه، إذن تهتم الإبداعات المتعلقة بالمنتجات جميع مركبات أو

[1] - بارك نعيمة، براينيس عبد القادر، متطلبات الإبداع والابتكار لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمات الأعمال، الملتقى الولي حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، 2010، ص 04.

مكونات وخصائص المنتجات وتهدف إلى تحسين المنتجات المقدمة للزبون، وعند التدقيق في الإبداعات الخاصة بالمنتجات نجدها تخص ثلاثة جوانب وهي:[1]

- إبداعات لها علاقة بالتركيبة الوظيفية للمنتج.
- إبداعات تغير التركيبة التكنولوجية للمنتج.
- إبداعات تغير العناصر أو الخصائص المقدم فيها المنتج.

مع إمكانية تداخل هذه الإبداعات فيما بينها، أي يمكن للإبداعات الخاصة بالتركيبة الوظيفية للمنتج أن تستوجب إبداعات تغير التركيبة التكنولوجية له، وعليه فكل المجهودات المبذولة من قبل المؤسسة والرامية لإحداث تغيرات في مواصفات أو مكونات وخصائص المنتجات، تصنف ضمن النشاطات الهادفة لإحداث إبداع في المنتج بغية إشباع وتلبية حاجيات أفضل للمستهلكين وتحقيق تفوق تنافسي على المنافسين .

ب- الإبداع في طرائق الفن الإنتاجي.

الإبداع في الطريقة الفنية للإنتاج هو كل جديد أو تغيير في جهاز أو أساليب الإنتاج يعمل على تحسينه ويهدف إلى تبسيطه وتخفيض تكاليف الإنتاج، كما يهدف كذلك إلى تحسين أداء الأسلوب الفني للإنتاج من الناحيتين الفنية و الاقتصادية في آن واحد مما يترتب عنه نتائج إيجابية في المردودية أو كمية المخرجات وانخفاض التكلفة بالنسبة للوحدة الواحدة المنتجة.

إن إحداث التغيرات في أساليب الإنتاج لتحسين أداء المؤسسة ينجر عنها نتائج إيجابية تتمثل في السرعة في معالجة المدخلات وتدفق المخرجات وتخفيض تكاليف الإنتاج وترشيد للعملية الإنتاجية و الرفع من فعالية جهاز الإنتاج، هذا ما يسمح للمؤسسة من تحقيق هوامش أكبر وضمان لاستمراريتها التنافسية، وعليه فالبحث عن إبداعات الأسلوب الفن الإنتاجي و استغلالها يمكن المؤسسة من تحسين أداء أسلوبها الإنتاجي فنيا و اقتصاديا، حيث يكمن الجانب الفني في تحسين جودة المنتجات وسرعة معالجة المدخلات، أما الجانب الاقتصادي فيكمن في تخفيض تكاليف الإنتاج.[2]

---

[1] - نجمة عباس، واقع الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، مجلة بحوث اقتصادية عربية، العدد 22، 2013، ص 214.

[2] - محمد السعيد أوكيل، اقتصاد وتسيير الإبداع التكنولوجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1994، ص 34.

ج- الإبداع التنظيمي.

ويخص إدماج وتغيير إجراءات وطرائق التسيير، ويعتبر هذا النوع من الإبداع غير مادي و يهدف إلى تحويل وإعادة تنظيم طرائق وأساليب التسيير والمعارف المكتسبة من أجل جعل سلوك المؤسسة والأفراد أكثر إيجابية وفعالية، ويهتم بتطوير نظم إدارية حديثة و إجراء تحويلات في توزيع النشاطات بين الأفراد وفي تركيب الوظائف داخل المؤسسة.[1]

د- الإبداع التسويقي.

يقصد به وضع الأفكار الجديدة أو غير التقليدية موضع التطبيق الفعلي في الممارسات التسويقية، وقد ينصب على عنصر المنتج سواءا كان سلعة أو خدمة، على عنصر السعر، على عنصر الترويج على عنصر التوزيع أو على كل هذه العناصر في آن واحد، وبمعنى أخر فان الإبداع التسويقي يوجه إلى عناصر المزيج التسويقي مجتمعة معا.[2]

[1] - الجوزي جميلة، دور الإبداع في تعزيز القدرة التنافسية للدول العربية، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، العدد 11، 2011، ص 276.

[2] - نجمة عباس، مرجع سبق ذكره، ص 214.

المبحث الرابع: الجودة ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية.

لقد اكتسبت الجودة مكانة هامة في إدارة المؤسسات كعامل من عوامل النجاح ومواجهة المنافسة باعتبارها عنصر مهم لتميز المؤسسة الذي يمنحها القدرة على التفوق على منافسيها ويسمح لها بالنمو والاستمرارية خاصة مع ارتفاع مستوى متطلبات الزبائن، فقد أدركت هذه المؤسسات أنه بإمكانها أن تجعل من الجودة مصدرا لقدرتها التنافسية لذلك لم يعد تحقيق الجودة اختيارا يمكن التغاضي عنه وإنما هو التزام لا بديل عنه.

المطلب الأول: الجودة والإستراتيجيات العامة للتنافس.

تحظى الجودة بمكانة هامة في المؤسسات الحديثة وذلك باعتبارها عامل من عوامل نجاح المؤسسة أو فشلها، وبذلك أصبحت متغير استراتيجي لبناء ونجاح أي إستراتيجية تنافسية.

تعتبر الجودة كعامل تفرقة بين عروض المؤسسات المتنافسة، فتستند إستراتيجية التمييز على مفهوم إبداع المنتجات والخدمات التي تضمن أحسن إشباع لرغبات العملاء من تلك المعروضة من طرف المنافسين، وتعد الجودة عامل مهم في هذه الإستراتيجية حيث تسمح للمؤسسة بضمان ولاء الزبون عن طريق مطابقة المنتجات وثبات جودتها بما يتلاءم واحتياجاته.[1]

أما في إستراتيجية قيادة التكلفة فقد اعتبرت الجودة ولوقت طويل كمورد للتكاليف ولهذا فهي غير متوافقة مع استراتيجيات الحصص السوقية المبنية على أقل تكاليف مقارنة بالمنافسين، ومنه فهي عامل غير مهم في هذه الإستراتيجية خاصة وأنه قد ساد اعتقاد لدى البعض يربط السعر المرتفع بالجودة المرتفعة والسعر المنخفض بالجودة المنخفضة، وقد أسقط هذا الاعتقاد بواسطة عدة بحوث وتطبيقات خاصة من طرف الصناعات اليابانية التي أثبتت بأن الاستراتيجيات المبنية على أبعاد الجودة كالمصداقية والمطابقة يمكن أن تكون ذات فعالية، حيث تعتمد هذه الإستراتيجيات على الجودة كوسيلة لرفع مستوى إنتاجية المؤسسة وذلك باعتماد تصميم بسيط للمنتج والحرص أثناء عملية التصنيع على مطابقة المنتوج للتصميم بما يسمح من تخفيض الأخطاء والبحث عن "المعيب صفر"، وبهذا عرف اليابانيون كيف يعرضون في الأسواق العالمية منتجات ذات جودة عالية وبأسعار

[1] - أحمد بلايلي، استراتيجية التنافس كأساس لميزة تنافسية مستدامة، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 2005، ص 9.

منخفضة، بفضل اهتمامهم بالجودة وعملهم المستمر على تحسينها مما ساعدهم على اكتساب تنظيم صناعي جيد.

أما استراتيجيات التركيز، والتي تستطيع فيها المؤسسة التوفيق بين الإستراتيجيتان السابقتان، فتكون هذه الاستراتيجيات ذات أداء عالي عندما تكون مبنية على مزايا تنافسية مكتسبة في مجال الجودة.[1]

ويمكن إبراز دور الجودة في الاستراتيجيات العامة للتنافس في الجدول التالي:

الجدول رقم (17) : مكانة الجودة في استراتيجيات التنافس.

استراتيجيات التنافس	بعد الجودة المميزة	الأهداف المرتبطة بتحسين الجودة
إستراتيجية قيادة التكلفة	- المطابقة (غياب العيوب، غياب سوء التشغيل) - تصميم بسيط وذو مصداقية للمنتج يهدف إلى إنتاجية مرتفعة. - البحث عن الإبداع في طرق وأساليب التصنيع	- تخفيض تكاليف الإنتاج، التوزيع، والخدمات. - رفع الحصص السوقية والأرباح عن طريق تأثيرات الحجم
إستراتيجية التمييز	- التصميم (تموضع المنتج بالنسبة للمنتجات المتماثلة معه والمعروضة والمقترحة من طرف المنافسين). - الأداء. - الخصائص والمميزات الثانوية. - البعد الجمالي، الإدراك والشكل - البحث عن إبداع المنتجات.	- رفع هوامش الربح الوحدوية عن طريق رفع أسعار البيع. - ولاء الزبائن لمنتجات المؤسسة.
إستراتيجية التركيز	مزج (خليط) بين الإستراتيجيتين السابقتين	- دخول إلى أجزاء من السوق ذات المردودية

- Source : Jean- Claude Tarondeau, Marketing, stratégie industrielle, édition vuibert, paris, 1998, P 245.

[1] - نفس المرجع، ص 7.

من خلال الجدول يتضح أن للجودة مكانة هامة في أي استراتيجيه تنافسية تتبناها المؤسسة، ففي إستراتيجية قيادة التكلفة فإن المؤسسة تسعى لتحقيق جودة لمنتجاتها وفق أبعاد تسمح لها بتحقيق تكاليف منخفضة عن منافسيها، فتبحث عن وضع تصميم بسيط للمنتج وغير معقد يتماشى واستراتيجيه قيادة التكلفة يكون ذو مصداقية، ويهدف هذا التصميم البسيط للحصول على مستوى إنتاجية مرتفعة، بعد ذلك تبحث المؤسسة عن تحقيق هذا المنتوج بطريقة تسمح بمطابقته للمواصفات الموضوعة في التصميم والبحث عن تفادي العيوب والأخطاء، وكذا تحاول إنتاجه في غياب سوء التشغيل وتقوم بالبحث أيضا عن إبداع طرق وأساليب جديدة في عمليات التصنيع بما يساهم في تحسين جودة المنتج، ويكون الهدف من وضع التصميم البسيط ومطابقة المنتوج لهذا التصميم هو رفع الإنتاجية لتخفيض تكاليف الإنتاج عن طريق اقتصاديات الحجم، وتعمل المؤسسة وفق هذه الإستراتيجية لتكون قريبة من الموردين أو تكون قريبة من قنوات التوزيع وذلك لتخفيض تكاليف التوزيع، وتساهم عملية مطابقة المنتوج لمواصفات التصميم في رفع مستوى أدائه ومصداقيته وديمومته مما يساعد المؤسسة في خفض تكاليف خدمات ما بعد البيع وزيادة ثقة وولاء الزبائن لمنتجاتها وهذا يؤدي إلى رفع حصصها السوقية وزيادة أرباحها تحت تأثير اقتصاديات الحجم.

أما في إستراتيجية التمييز التي تركز فيها المؤسسة على أن يكون عرضها مميزا عن عروض المنافسين، فتقوم بوضع تصميم مميز لمنتجاتها يسمح لها بالتميز على منتجات المنافسين المتماثلة مع منتوجها والمعروضة من طرفهم، كما ترتكز المؤسسة التي تتبنى هذه الإستراتيجية على أبعاد الجودة المتمثلة في الأداء والخصائص والمميزات الثانوية للمنتجات تلبية لرغبات الزبائن وإشباع حاجياتهم، وتهتم كذلك بإضفاء البعد الجمالي وتعمل على تمييز المنتوج من ناحية الشكل حتى يتم إدراكه وتمييزه من طرف المستهلكين، وتقوم المؤسسة حسب هذه الإستراتيجية بالبحث المتواصل عن تحسين جودة منتجاتها وإبداع منتجات جديدة تسمح لها برفع الأسعار عن منتجات المنافسين كنتيجة لتمييز منتجاتها مما يساهم في رفع هوامش الربح، وضمان تميز منتجاتها لكسب ولاء وثقة زبائنها.

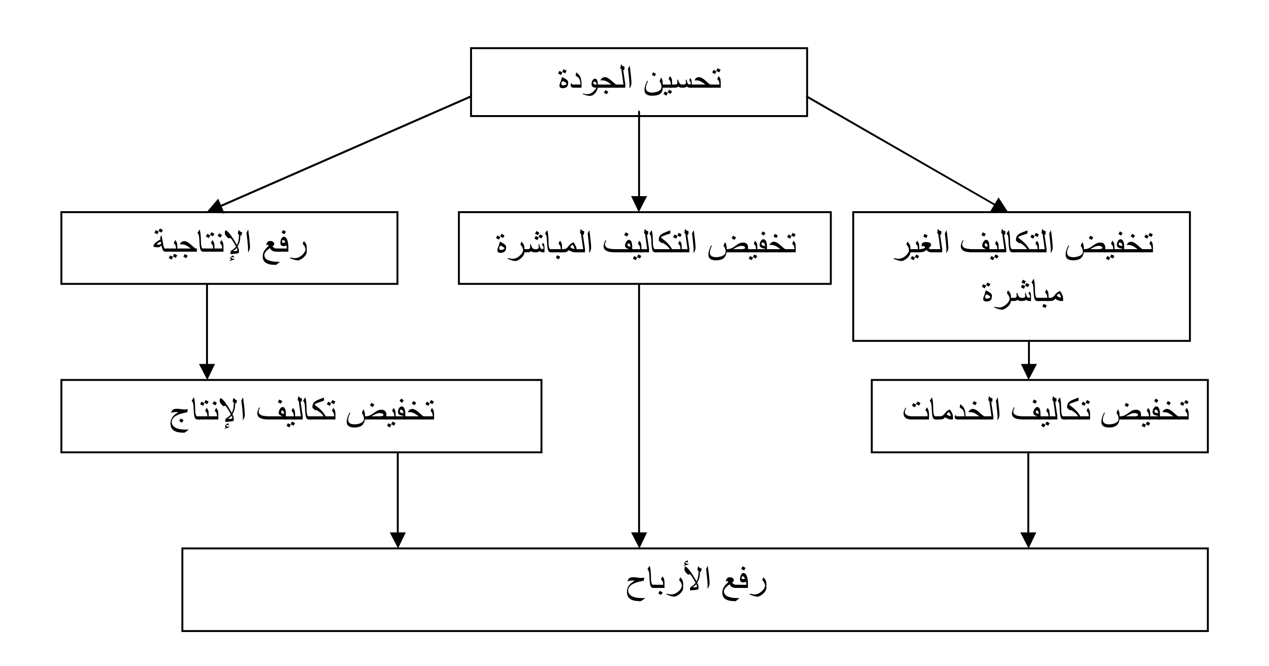
المطلب الثاني: الجودة ومؤشرات التنافسية.

تلعب الجودة دور مهم في المنافسة اليوم وذلك بمساهمتها في تحسين مؤشرات تنافسية المؤسسة بما يؤدي إلى تعزيز المركز التنافسي لهذه الأخيرة ويساعدها على كسب مزايا تنافسية.

أولا: الجودة والتكاليف.

لقد ساد الاعتقاد أن الجودة تكلف غاليا، وقد أثبت العكس من طرف اليابانيين الذين فرضوا نظرة جديدة متمثلة في " اللاجودة تكلف غاليا "، حيث يجب على المؤسسات إيجاد توازن اقتصادي بين تكاليف البحث عن المطابقة وتكاليف اللاجودة، حيث أن اللاجودة لها تأثيرات مباشرة على التكاليف تتمثل في التفتيش والرقابة، المهملات، الآجال، تعديلات وتصحيحات على المنتجات، فكلما عملت المؤسسة على تحسين جودتها وفقا لمبدأ "الخطأ صفر" كلما ارتكبت أخطاء قليلة وبالتالي تكاليف لاجودة ضعيفة،[1] والشكل الموالي يوضح تأثير الجودة على التكاليف.

الشكل رقم (28):العلاقة بين الجودة و التكاليف.



- Source : Jean- Claude Tarondeau, Marketing, stratégie industrielle, édition vuibert, paris, 1998, P 242.

[1] - قرومي حميد، وعيل ميلود، أهمية الجودة الشاملة ومواصفات الايزو في تنافسية المؤسسة، الملتقى الدولي حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول النامية، جامعة الشلف، 2010، ص 3.

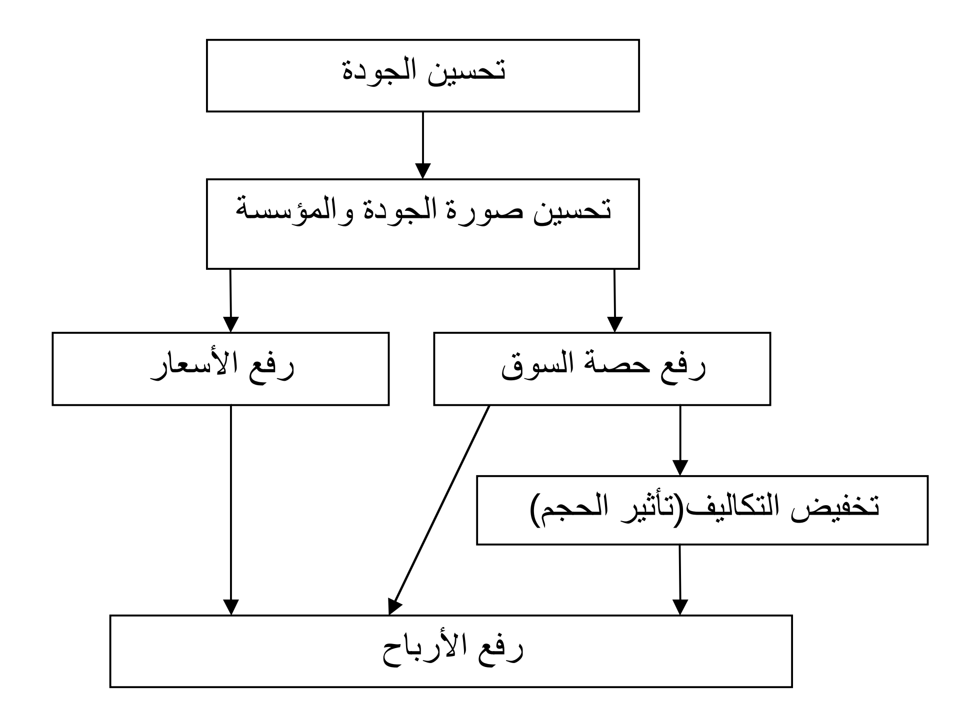
ثانيا: الجودة والحصة السوقية.

تعتبر الجودة مصدر اقتصادي مهم لتخفيض نفقات المؤسسة، وتعتبر كذلك مصدر مهم لتحسين صورة المؤسسة لدى الزبائن، وبما أنه لا يمكن تقدير الربح أو الخسارة المتعلقة بصورة المؤسسة فإنه من المؤكد أن تحسين الجودة يؤدي إلى زيادة ولاء الزبائن وثقتهم في المؤسسة مما يساهم في تحسين صورتها وهذا ما يؤدي إلى رفع حصتها السوقية وكسب زبائن جدد، وقد بنيت أبحاث أجريت على معطيات PIMS (Profit Impact of Market Strategy) بأن هناك علاقة بين الجودة من جهة ومؤشرات الأداء كحصة السوق و المردودية من جهة أخرى، ففي مشروع (PIMS) هذا الذي قام ببحث عن طريق إنشاء بنك للمعلومات لأكثر من 300 مؤسسة أمريكية ،أظهر أن أي تحسين في جودة المنتجات والخدمات يسمح للمؤسسة بتطبيق أسعار بيع مرتفعة ويمكنها من رفع حصتها السوقية وهذا ما من شأنه أن يؤدي إلى زيادة الأرباح، وقد تم قياس جودة المنتجات من خلال مؤشر الجودة المحصل عليه من طرف الزبائن، وقد بينت التحاليل الكمية المقدمة حول تأثير إشباع رغبات الزبائن على مردودية المؤسسة أن جودة المنتجات تستطيع أن تظهر كبديل مهم لحصة السوق.[1]

ومن نتائج مشروع (PIMS) أن المؤسسات المشاركة فيه والتي حسنت جودة منتجاتها وسعت حصتها السوقية خمسة أو ستة مرات أكثر سرعة من تلك التي جودتها انخفضت، وثلاث مرات أكثر سرعة من تلك التي جودتها بقيت ثابتة ولم تتغير.

[1] - عازب الشيخ احمد، غربي العيد، دعم القدرات التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر وفق مدخل ادارة الجودة الشاملة، الملتقى الوطني حول واقع وأفاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة الوادي، م 2013، ص 17.

الشكل رقم(29): العلاقة بين الجودة والحصة السوقية.



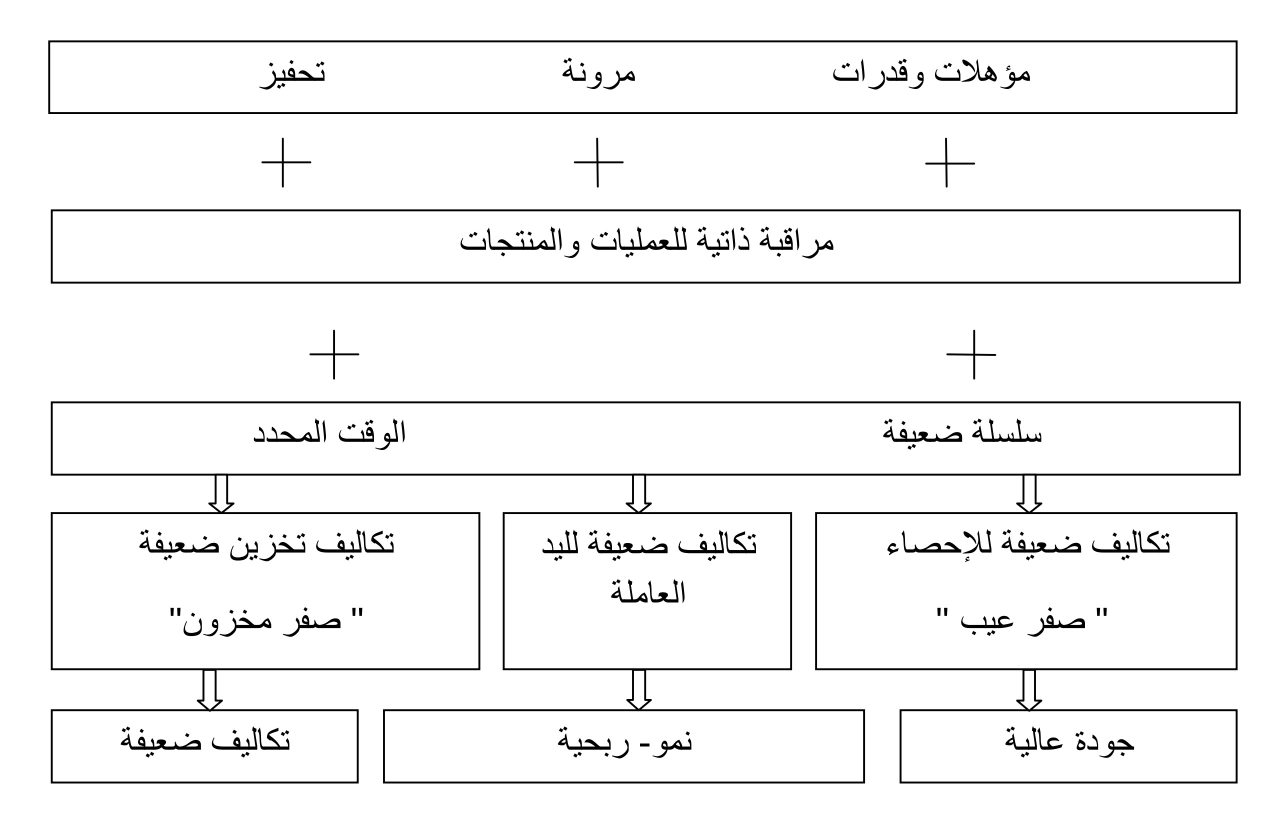
- Source : Jean- Claude Tarondeau, Marketing, stratégie industrielle, édition vuibert, paris, 1998, P 24.

ثالثا: الجودة والربحية.

إن آثار الجودة على الحصص السوقية للمؤسسة وأثارها على التكاليف يسمح للمؤسسة بالحصول على مردودية أعلى لنشاطاتها، ويشير عدد كبير من الكتاب والباحثين إلى أن الأرباح المرتقبة الناتجة عن تحسين الجودة يمكن أن ترتفع إلى 20% من رقم الأعمال، وبالنسبة لليابانيين فالجودة هي خاصية كل شيء فهي مرادفة للانسجام والإتقان في ميدان الصناعة، وتهيمن الجودة وتغطي كل الأهداف الأخرى كتخفيض المخزونات، الآجال، إلغاء العمليات العديمة الفائدة و رفع مرونة العمليات وهذا ما يسمح بتحسين الجودة، ومن هذا المنطق فالجودة لا تعتبر موضوع تحكيم، فلا يمكن للمؤسسة الاختيار بين الجودة والتكاليف، الجودة و الآجال أو الجودة والخدمة، فكل هذه الخصائص والصفات هي جانب من جوانب الجودة،[1] والشكل الموالي يبين العلاقة بين الجودة والأداء.

[1] - برحومة عبد الحميد، شريف مراد، الجودة الشاملة ومواصفات الايزو كأداة لتفعيل تنافسية المؤسسة الاقتصادية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 03، جوان 2008، ص 28.

الشكل رقم(30): العلاقة بين الجودة والأداء.



- Source : Jean- Claude Tarondeau, Marketing, stratégie industrielle, édition vuibert, paris, 1998, P 241.

من الشكل نلاحظ أن الجودة تكون محصلة ونتيجة للمؤهلات والقدرات التي يمتلكها عمال المؤسسة والتحفيزات التي تمنح لهم، مما يجعلهم مسئولين بأنفسهم عن ضمان الجودة عن طريق المراقبة الذاتية للعمليات والمنتجات، مما يؤدي إلى تفتيش قليل للسلاسل والإنتاج في الوقت المحدد وفي الآجال المناسبة مما يقود إلى إزالة المخزونات و الأخطاء والعيوب وبالتالي رفع الإنتاجية التي تعتبر مورد ومصدر مهم لزيادة أرباح المؤسسة ونموها.

المطلب الثالث: دور الجودة في رفع رضا العميل وتحقيق الميزة التنافسية.

تهدف المؤسسة من خلال تطبيق الجودة ومفاهيمها إلى تحقيق رضا العميل، والهدف ذاته تسعى إلى تحقيقه من خلال امتلاك ميزة تنافسية دائمة ومستمرة، لذا فإن تحقيق رضا العميل هو هدف ثنائي لكل من الجودة والميزة التنافسية للمؤسسة.

أولا: مفهوم رضا العميل.

ترتبط درجة رضا العميل بمستوى الانخفاض في درجة عدم الرضا إلى حد لا يصل إلى الشكوى لدى العميل، ويتعلق رضا العميل بمدى قدرة المؤسسة على إشباع احتياجاته، ويتطلب ذلك معرفة العوامل التي على أساسها يقيم العميل المنتجات أو الخدمات المعروضة في ضوء رغباته المطلوبة في المنتج أو الخدمة، وتعد درجة تحقيق منتجات وخدمات المؤسسة لرغبات العملاء من أهم العوامل التي يتم اعتمادها في تقييم أداء المؤسسات، فعلى المؤسسات أن تقوم بتحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية للعملاء وذلك سواء عبر العميل عنها أم لا، كما يجب أن تحدد المؤسسة أيضا القيمة المضافة التي يجب أن تحققها منتجاتها وخدماتها، وترتكز الاحتياجات الأساسية للعميل على توقعاته الخاصة بالجودة وبالسعر والآجال، وتعد تلبية احتياجات العملاء أساس كل نجاح تحققه المؤسسة.[1]

ثانيا: الجودة في خدمة العملاء.

تتنافس المؤسسات لتقديم الأفضل لعملائها، إذ أن تحقيق رغبات العميل وإشباعها تمثل سر التميز والتفوق الدائم في ظل سوق تنافسية وبالتالي امتلاك ميزة تنافسية قوية، وقد أصبحت إدارة الجودة تهتم بمراعاة مطالب عملاء المؤسسة من خلال تحديد رغباتهم وكذا المنتجات والخدمات اللازمة لإشباع هذه الرغبات، فالجودة تعني إرضاء العميل بالدرجة الأولى من خلال التعرف على حاجاته غير المشبعة وتوجيه الجهود إلى خدمة العميل وتطلعاته مع تحقيق مبدأ الشفافية مع العملاء، بمعنى قيام المؤسسة بتوضيح وتفسير الخدمة المقدمة للعميل والتأكد من أنه يتفهمها.[2]

ومن المبادئ الأساسية لإدارة الجودة إعطاء رغبات العميل الأولوية الأولى وتطبيق تعاليم الإدارة الحديثة المبنية على المشاركة الفعالة لكل فرد في المؤسسة وخلق روح الفريق، بهدف تحقيق خدمة متميزة للعملاء تساهم في زيادة الأرباح وتحسين الوضعية المالية للمؤسسة.

[1] - عصام الدين أمين، التسويق (مفاهيم واستراتيجيات)، مؤسسة حورس الدولية للنشر، مصر، 2003، ص 44-45.

[2] - مأمون سليمان الدراركة، ادارة الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص 179-181.

و تشكل جودة خدمة العملاء عاملا أساسيًا لتطوير ميزة تنافسية قوية ودائمة، وذلك من خلال إسهاماتها في:[1]

1- نمو مجال الخدمة نتيجة لتزايد عدد المؤسسات التجارية التي تقدم الخدمات.

2- زيادة شدة المنافسة، فتوفر جودة الخدمة في منتجات وخدمات المؤسسة يشكل دعامة لكسب مزايا تنافسية.

3- الفهم الجيد للعملاء، إذ أن تقديم منتجات ذات جودة وسعر مقبول لا يكفي إذا لم تتوفر معاملة جيدة للعملاء.

4- المدلول الاقتصادي لجودة خدمة العملاء، حيث أصبحت المؤسسات تحرص على ضمان استمرار التعامل معها وتوسيع قاعدة عملائها، وهذا يعني ضرورة سعي المؤسسة إلى المحافظة على عملائها الحاليين بقدر حرصها على اجتذاب عملاء جدد.

ويجب على الإدارة أن تسعى إلى التجديد المستمر والتنويع في الأساليب والمنتجات والاستثمار في الطاقات الجديدة لضمان التفوق في خدمة العملاء بهدف تحقيق ميزة تنافسية متواصلة.

إن الاهتمام بتحقيق رضا العميل يدفع المؤسسة إلى الاهتمام بالعوامل التي يمكن أن تؤثر على درجة رضا العميل والتي يجب أن تكون المؤسسة متيقظة لها.

ثالثا: المتغيرات التي تؤثر على رضا العميل.

يمكن التمييز بين عدة عوامل ومتغيرات تؤثر سلبًا وإيجابًا على سلوك العميل و انطباعاته ودرجة رضاه على منتجات أو خدمات المؤسسة أهمها:[2]

1- الموقف من شكاوى العملاء:

من أهم الأمور التي تؤثر على رضا العميل التفاعل مع شكاوى العملاء والاستجابة لها، وقد قام بعض الباحثين باكتشاف العلاقة بين درجة حدة عدم الرضا وبين سلوك الشكوى فقد كشفت الدراسات عن مدى أهمية الحوار مع تزايد أهمية الحاجة للرد على شكاوى العملاء من قبل المؤسسة، إذ أن تجاهل شكاوى العملاء يؤدي إلى زيادة عدم رضاهم.

[1] - نفس المرجع، ص 194.

[2] - مجيد جاسم، الادارة الحديثة في التسويق (الوقت والجودة)، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، مصر، 2004، ص 49-57.

2- مواصفات الخدمات ونوعها:

تعد مواصفات الخدمة التي يتلقاها العميل من جراء تعامله مع المؤسسة من أهم العوامل المؤثرة على رضا العميل، وتتحكم ثلاث عوامل رئيسية في تحقيق الخدمة الجيدة للعملاء وهي:

أ- الدقة والانضباط في مستوى الخدمة.

ب- سرعة الإنجاز والتقديم.

ج- الحرص على توافر عامل التنوع في الخدمة.

ويؤدي عدم مراعاة أحد هذه العوامل إلى نتائج سلبية على أداء المؤسسة وبالتالي على رضا العميل.

3- مركز المؤسسة وسمعتها:

يعد مركز المؤسسة وسمعتها الطيبة عصب النجاح في قضية رضا العميل، فهذا الأخير يقبل عن قناعة المنتج أو الخدمة التي تقدمها مؤسسة ذات مركز مروق وسمعة جيدة، إذ تعد سمعة المؤسسة أحد أصولها غير الملموسة والتي لها تأثير كبير على عملائها وذلك يتجلى من خلال توفر الأمان والضمان للعملاء نحو أموالهم وما سيحصلون عليه.

رابعا: دور الجودة في تحقيق ميزة تنافسية من خلال تعزيز رضا العميل.

تتحقق الجودة عندما ينجح المنتِج في تصميم وتنفيذ وتقديم منتج (سلعة أو خدمة) يشبع حاجات وتوقعات العميل المعلنة وحتى التي لم يفصح عنها، لذا يبذل المبتكرون في المؤسسات المتميزة جهودهم لتخيل ما يحلم أو ما يتوقع العميل الحصول عليه، وما يمكن أن يجعله أكثر رضا في استخدامه للسلعة أو إفادته من الخدمة، وتعد الجودة بلا شك سلاحًا تنافسيًا فعالا إذ لا يمانع العميل أن يدفع أكثر مقابل حصوله على منتجات أرفع جودة أو أكثر انسجامًا مع توقعاته.[1]

ولقد أصبحت المؤسسات تشعر بمسؤولياتها تجاه العملاء لأنهم أساس الأرباح التي تحققها، إذ أصبحت تحرص على الالتزام بالمواصفات السلعية ومحاربة الغش التجاري والرقابة على المنتجات لضمان

[1] - احمد سيد مصطفى، التغيير كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمنظمات العربية، دار الكتب للنشر، مصر، 2001، ص 367.

تطبيق معايير الجودة الكلية، مما يؤدي إلى تحقيق ولاء العملاء للمنتج وانخفاض معدل التحول لمنتجات المؤسسات المنافسة.[1]

فالجودة تمثل ما يجده العميل في المنتج أو الخدمة وما هو مستعد للدفع من أجل الحصول عليه، ويعد العميل الحكم النهائي على المنتج أو الخدمة التي تقدمها المؤسسة، وهو أساس نجاح أو فشل هذه الأخيرة، وهو الهدف الذي تصبو كل مؤسسة لبلوغه من خلال الجودة الكلية إذ أصبح العميل يشكل جزءا لا يتجزأ من المؤسسة وبيده تحديد مصير المؤسسة، إذ لا يمكن للمؤسسة أن تضمن بقائها دون وجود عملائها، وفي هذا المجال يجب أن تركز المؤسسة على عملية التحسين المستمر للأداء ولمهارات عمالها مع تطبيق أسس ومبادئ إدارة الجودة الكلية وذلك بهدف تقديم المنتج أو الخدمة التي تحقق رضا العميل، وقد أصبحت المؤسسة تهدف إلى تحقيق ولاء العملاء من خلال تجاوز توقعاتهم لهذا السبب تسعى إلى ضمان جودة منتجاتها وتقديم مستوى جيد لخدماتها لإرضاء وتلبية احتياجات هؤلاء العملاء ذلك أن الجودة الجيدة والمستوى العالي للخدمات يمثلان عاملين أساسيين في تحقيق رضاهم.[2]

ومن بين إسهامات إدارة الجودة في تحقيق رضا العميل نذكر:[3]

1- تدعيم الاستراتيجيات الصارمة للتغلب على مشاكل الجودة.

2- وضع العميل في المقام الأول.

3- اكتشاف ما هي طلبات العميل وماذا يريد بالضبط.

4- التأكيد على أن كل المنتجات تأخذ الرعاية الواجبة كأنشطة هامة تؤثر على رأي العميل في المؤسسة.

5- مراجعة المواصفات القياسية المستخدمة بصفة مستمرة وتحديثها.

6- وضع وتصميم البرامج بصفة مستمرة وشاملة بهدف التحسين المستمر في أداء المؤسسة.

ويعتبر إشباع رغبات العميل سر التميز والتفوق، فرضا العميل هو المؤشر الحقيقي للميزات التنافسية للمؤسسة والتي تحقق لها التميز والتفوق على المنافسين وتعظم من حصتها السوقية ومركزها التنافسي

[1] - فريد النجار، ادارة الأعمال الاقتصادية العالمية (مفاتيح التنافسية والتنمية المتواصلة)، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 1999، ص 429.

[2] - محمد إسماعيل عمر، أساسيات الجودة في الإنتاج، دار الكتب العربية للنشر، مصر، 2000، ص 102-104.

[3] - نفس المرجع ، ص 104.

والذي لا يتحقق إلا إذا توفرت الجودة، فجودة المنتجات والخدمات يمكن أن تحقق ميزات تنافسية للمؤسسة من خلال إسهامها في تحقيق قيمة لجميع الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة وكذا تعظيم رضا العميل بواسطة تلبية احتياجاته وتجاوز توقعاته.

المطلب الرابع: دور تبني المواصفات العالمية لأنظمة إدارة الجودة في تحقيق الميزة التنافسية.

أولا: دور الالتزام بمبادئ الـــ (iso 9001) في تحقيق الميزة التنافسية.

تعد جودة المنتج إحدى أهم العناصر التي ترتكز عليهاالمزايا التنافسية للمؤسسة، لا سيما و أن المنتج موصف دوليا من الهيئات المتخصصة في توحيد القياسات، على غرار أنظمة إدارة الجودة التي تعطي للمؤسسة صبغة جدية في ما يتعلق بسمعة منتجاتها في السوق، حيث أن هذا النظام ما هو إلا مجموعة من الإرشادات المتعلقة بتطبيق سياسة المؤسسة المتعلقة بالجودة بما يتوافق وتحسين كفاءة إدارة مختلف المساعي التنظيمية التي تؤدي إلى التحسن المستمر للنتائج، حيث تعد أنظمة إدارة الجودة من بين العناصر الأساسية التي يجب على المؤسسة أن توليها أهمية، حيث أن عمليات التوصيف التي تقوم بها الهيآت المختصة عبر العالم يمكن أن تشكل ضمانا حقيقيا للمنتج في سبيل الحصول على ميزة تنافسية مقارنة بباقي المنافسين، فالمؤسسة و لمسايرة نظام الجودة و تحقيق مفهوم نظام المواصفات العالمية الذي يعتبر من بين الأهداف السامية التي تصبو إليها، يجب عليها الإلتزام بثمان مبادئ أساسية وهي محددة من طرف المنظمة العالمية للتوحيد القياسي الـــ (ISO) ونوجزها فيما يلي:

1- القيادة: أو بمعنى آخر ما يجب أن يناط بمجموع مسيري و إطارات المؤسسة من مميزات إدارية و أخلاقية مهنية، و كذا ما يتوجب عليهم القيام به من شرح و توضيح للأهداف لكل المستخدمين و توضيح المهام و النشاطات الموكلة لكل عنصر و العمل على إزالة كل ما من شأنه عرقلة عملية التواصل داخل المؤسسة.

2- التوجه نحو العميل: باعتباره المعيار الأول الذي تتعلق به خصوصيات المنتج، كما أنه حجر الزاوية لكل سياسة تسويقية و المآل الأخير الذي ينتهي إليه المنتج في السوق، كما يعد رأي العميل مصدرا أساسيا لقياس فعالية جودة المنتج، على اعتبار أن التقارير الواردة من عملية التغذية العكسية لنظام مراقبة المنتجات، سواء كانت سبر آراء أو بحوث تسويق أو ردود أفعال الموزعين الذين يعتبرون كذلك موردا هاما لقياس آداء السوق و تطوراته.

3- إشراك المستخدمين في العملية: و ذلك بالقيام بعمليات التحسيس و التوعية و العمل على توضيح الأهداف إلى أقصى ما يمكن مع إعطاء الفرصة لإبداء الرأي حول مختلف المشاكل المحتملة و السهر على تكوين الكفاءات و الخبرات اللازمة لتحسين الجودة.

4- إنتهاج أسلوب العملية: أو اعتماد مقاربة المسعى أو العملية الشاملة أو الكلية، و ذلك من خلال العمل على إدارة الموارد في إطار كلي تترابط فيه جميع مكونات النظام بما يتيح للمؤسسة الوقوف على الإمكانيات و الفرص و التهديدات المحتملة لسير النظام منذ التفكير في بعث المنتج إلى أن يصل إلى المستهلك الأخير، و قياس ردة فعله من خلال عملية التغذية العكسية و هذا يؤدي إلى الإستعمال الأمثل و الفعال للموارد، كما يمكن المؤسسة من تحسين خطوط سير الأهداف، و كذا التركيز على إمكانيات تحسينها و ترتيبها أولا بأول.

5- اعتماد مقاربة الإدارة كنظام: إن تداخل مختلف العمليات المتعلقة بالإدارة توجب أن ننظر إليها كنظام واحد حتى يتسنى لنا تحقيق النجاعة و الكفاءة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، و يتم ذلك عن طريق تحديد محددات هذا النظام على مستوى أهدافه و إزالة الحواجز بين الأنشطة و نشر جو الثقة المتبادلة بين مختلف الفاعلين في النظام في تكامل و انتظام للوصول إلى الكفاءة و الفعالية المرجوتين.

6- التحسين المستمر: حيث أن المؤسسة يجب عليها وضع نصب عينيها التغيرات الحاصلة في السوق، سواء من خلال نظمها لإدارة المعلومات أو حتى عن طريق عمليات الذكاء التجاري أو التنافسي، كما أن التدريب المتواصل يعد إحدى أهم العناصر التي من شأنها صناعة الفارق مقارنة بالمنافسين من حيث العمل على ثبات و استقرار و تحسين مراتب جودة منتجات المؤسسة، على اعتبار أن التعلم و التدريب المصاحب لكل عمليات التحسين المختلفة لسلسلة القيمة يساعد على رفع كفاءة العمال في الحصول على منتجات ذات جودة عالية، و يكون التحسين المستمر للأداء العام هدفا دائما للمؤسسة.

7- الواقعية في اتخاذ القرارات: القرارات الفعالة تبنى على تحليل البيانات والمعلومات، ويتحقق ذلك عن طريق أخذ القياسات وتجميع البيانات والمعلومات ذات العلاقة بالهدف، والتأكد من دقة وصحة البيانات والمعلومات وسهولة الوصول إليها، وتحليل البيانات والمعلومات بالأساليب والطرق

الصحيحة، وإدراك أهمية استخدام التقنيات الإحصائية المناسبة، واتخاذ القرارات يبنى على نتائج التحليل المنطقي إضافة إلى الخبرة والقدرة على إثبات فعالية القرارات السابقة.

8- علاقة تبادلية للمنافع مع الموردين: اعتمادا عل علاقة المصلحة المتبادلة الموجودة بين المؤسسة والمورد وانطلاقا من كون كل واحد منهما يكمل الآخر، فإن ذلك يؤدي في النهاية إلى تعظيم المنافع لكلا الطرفين، و يتأتى ذلك من خلال تحديد واختيار الموردين الرئيسيين وإنشاء العلاقات مع المورد

بحيث توازن بين المكاسب العاجلة والاعتبارات بعيدة المدى للمؤسسة والمجتمع بوجه عام، وتأسيس أسلوب واضح ومفتوح للاتصالات والتطوير والتحسين المشترك للمنتجات والعمليات والمشاركة معا في إنشاء وإيجاد فهم واضح لاحتياجات العملاء والمعلومات والخبرات والخطط المستقبلية، وتقدير التحسينات والإنجازات التي يقوم بها الموردون. و انطلاقا مما سبق فإن الإلتزام بهذه المبادئ يؤدي بالمؤسسة إلى اكتساب مزايا لكل الأطراف و بالأخص تعاظم المردود المالي قياسا بحجم الاستثمارات المنجزة وإنشاء قيمة مضافة متزايدة واستقرار أكبر في إدارة المؤسسة على مختلف مستوياتها.

ثانيا- أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الـ(iso 9001) على تنافسية المؤسسة.

من خلال دراستنا للمواصفة الدولية (iso 9001) تبين لنا مدى أهمية هذه المواصفة ودورها في تحقيق المنتج وفق المواصفات المحددة، كما أشرنا بقدر كاف إلى اهتمام المواصفة المعدلة عام 2008 بالتحسينات المستمرة وإرضاء العميل لأثرهما المباشر على تنافسية المؤسسة واستمرارها في السوق، وفيما يلي نحاول دراسة أثر نظام إدارة الجودة العالمي على تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال فوائد تطبيق (iso 9001) بالنسبة للمؤسسة.

1- فوائد تطبيق الـ (iso 9001) على المستوى الداخلي للمؤسسة.[1]

أ- زيادة الكفاءة الداخلية من خلال توسيع قاعدة الإنتاج وتحسين عمليات التصنيع وزيادة إنتاجية العاملين وتسليط الضوء على نقاط الضعف في المنتج.

ب- تحسين عمليات الاتصال الداخلية من خلال تحديد السلطة والمسؤولية.

ج- إعطاء العاملين الثقة بسبب حصول مؤسستهم على شهادة المطابقة مما ينعكس ايجابيا على الروح المعنوية والرضا عن العمل وتحفيزهم لأداء أعمالهم وفقا لمتطلبات المواصفة.

[1] - حميد عبد النبي الطائي، مرجع سبق ذكره، ص 120.

د- بناء هيكل أولي لنظام معلوماتي شامل بغرض الاستخدام الكفء للبيانات.

هـ- اعتماد الجودة كنظام عمل وليس كشعار.

و- يمنح القدرة على ضبط العمليات الإنتاجية وإيجاد حلول للمشاكل ومنع تكرارها وتقليل تكاليف الصيانة للمنتج.

كما تتجلى الفوائد الداخلية من تطبيق مواصفات (iso 9001) في:[1]

ن- ثوتيق مستندي أفضل للعمليات.

ل- وعي وإدراك آثار الجودة من قبل العاملين.

ك- تنسيق متنام للعمليات.

ي- وقت ضائع أقل والإقلال من الهالك والتالف.

وكذلك من فوائدها الداخلية تحقيق سبل الرقابة الفعالة لكافة الأنشطة التي تتم في المؤسسة وترصين أساليب الالتزام بتلك المواصفات والمعايير وتقديم رؤية واضحة لأدوار العمال وأهدافهم من خلال نظام جودة يتحفزون لتحقيقه موازاة مع إرضاء وتلبية رغبات العميل.

ونلاحظ أن هذه الفوائد لها انعكاس مباشر على تحسين المنتج وتقليل التكاليف وبالتالي تحقيق منتج تنافسي.

2- فوائد تطبيق الـ (iso 9001) على المستوى الخارجي للمؤسسة.[2]

أ- إعطاء إشارة واضحة للعملاء بأن المؤسسة تتبع الخطوات الايجابية لتحسين الجودة.

ب- ميزة تنافسية للمؤسسات الحاصلة على الشهادة.

ج- تحسين صورة المؤسسة.

د- دخول أسواق عالمية جديدة.

هـ- إزالة الحواجز أمام عمليات التصدير.

[1] - ايدجي باديرو، مرجع سبق ذكره، ص 43.

[2] - حميد عبد النبي الطائي، مرجع سبق ذكره، ص 120.

و- ضمان تسليم الطلبات في الوقت المحدد.

ن- تحسين العمليات الإنتاجية وتقليل التكاليف.

ل- زيادة الثقة بمنتجات المؤسسة مما يؤدي إلى زيادة العملاء وزيادة الحصة السوقية وتحقيق زيادة في الأرباح نتيجة زيادة المبيعات.

كما تظهلر الفوائد الخارجية لها في:[1]

ك- اقتناع العملاء بأن السلعة ذات مستوى جودة عالي وعالمي وبالتالي يمكن اعتبارها أداة تسويقية أو ميزة تسويقية للمنتجات.

ص- التمتع بميزة التقدم للمناقصات التي تشترط الحصول على شهادة الــ(iso 9001).

ع- تخفيض شكاوي العملاء من خلال توفير مستوى جودة مطلوب ومستقر.

ح- القدرة على استقطاب القوى العاملة المتميزة.

ومن فوائدها الخارجية كذلك:[2]

م- احترام المؤسسة والحفاظ على إسمها في الأسواق والبيئة.

ق- رضا أفضل للعميل ومجال تنافسي أفضل.

ي- الإقلال من الحاجة إلى مراجعة العميل.

كما تعتبر شهادة (iso 9001) بأنها شهادة توفر للمؤسسة الحاصلة عليها اعترافا دوليا وتسهل لها التعاملات التجارية من خلال تأكيدات أداء التعاقد وتلبي متطلبات الأعمال في الدول التي تشترط الشهادة كدول الاتحاد الأوربي، وتلعب دورا هاما في توطيد العلاقات مع الموردين حيث المؤسسات الحاصلة على شهادة الايزو تكون حريصة على أن تتعامل فقط مع المؤسسات التي حازت على هذه الشهادة في توريد مستلزماتها وذلك لتضمن جودة موادها و مستلزماتها، وبمرور الزمن ستجد المؤسسات التي لم تتمكن من الحصول على هذه الشهادة

[1] - عمر وصفي عقيلي، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر، الأردن، 2001، ص 67.

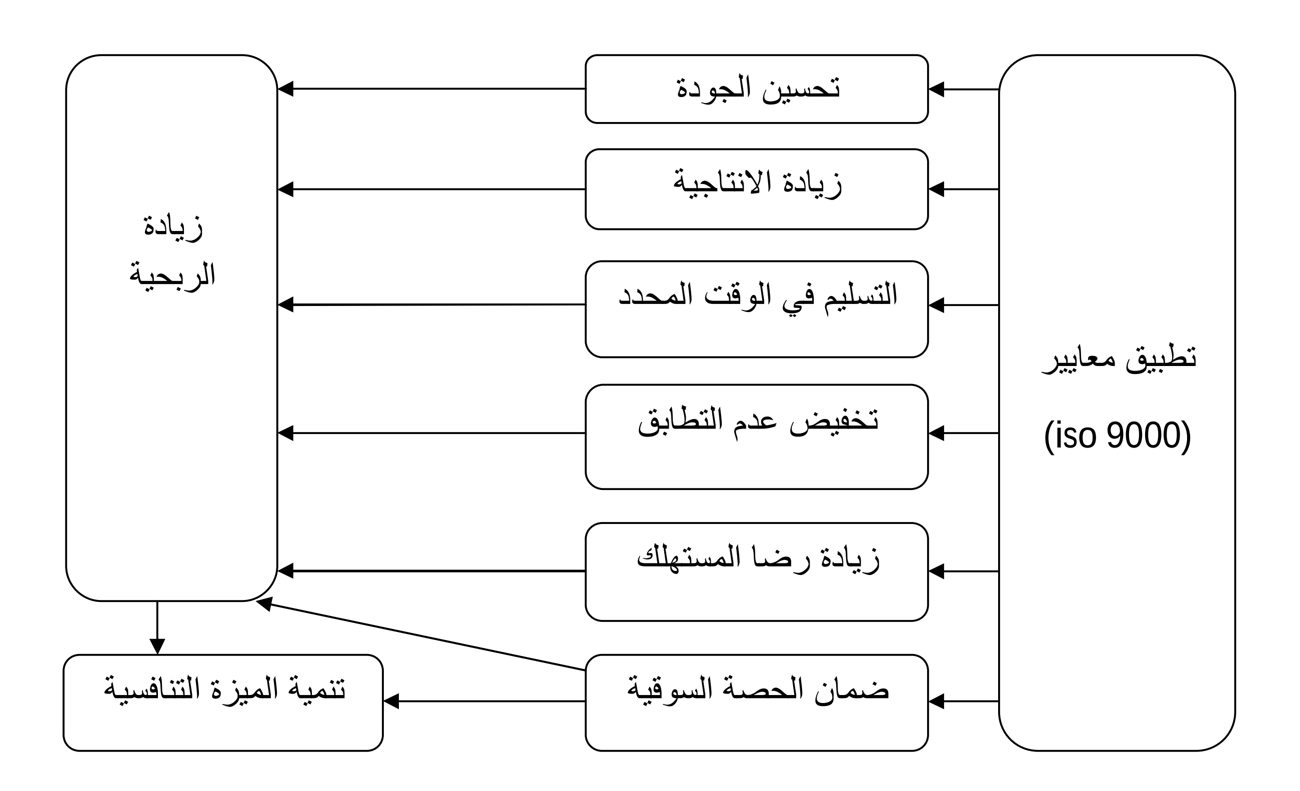
[2] - ايدجي باديرو، مرجع سبق ذكره، ص 44.

نفسها خارج السوق وخارج إطار المنافسة، وستفقد عملاءها تدريجيا لوعيهم بأفضلية المنتج الحائز على شهادة الـــ(iso).

و بالتالي فان هذه الشهادة تعطي الثقة العالية للمؤسسة بالبقاء في الأسواق وقدرتها على مواصلة تطبيق سبل الالتزام بالمواصفات التي تنسجم مع حاجة العملاء والمستهلكين وتصعيد وتيرة نجاحها في ظل المنافسة الدولية المحتدمة بين المؤسسات المختلفة.

والشكل التالي يلخص لنا فوائد تطبيق معايير الـــ (iso 9001).

الشكل رقم(31): فوائد تطبيق معاير الـــ(iso 9001) على تنافسية المؤسسة.



- المصدر: سونيا محمد البكري، تخطيط ومراقبة الإنتاج، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2000، ص 362.

من خلال الشكل يتبين أن تطبيق معايير الـــ(iso 9001) يعود بالمؤسسة بمزايا تؤهلها للمنافسة وتحافظ على قدرتها التنافسية طالما أن المؤسسة ملتزمة بما تعاقدت عليه وحسنت من ذلك وفق ظروف السوق والمنافسة.

خلاصة الفصل.

تشهد البيئة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية العديد من التقلبات والتطورات، ولكسب رهان هذا التحدي فان المؤسسة مطالبة بتنظيم نفسها وتطوير قدراتها وتعبئة مواردها، بالإضافة إلى انتهاج وتبني إستراتيجية تنافسية واضحة المعالم تحقق من خلالها ميزة أو مزايا تنافسية تسمح لها بالتفوق والتميز على منافسيها، وتضمن لها البقاء والاستمرار والنمو.

وقد استعرضنا في هذا الفصل بالدراسة والتحليل المفاهيم الأساسية التي لها علاقة بالميزة التنافسية حيث أن المنافسة تعكس حالة التحدي والصراع القائم بين المؤسسات ضمن قطاع النشاط، أما التنافسية فهي تتعلق بقدرات المؤسسة التي تسمح لها بالمنافسة في الأسواق، كما خلصنا إلى أن الميزة التنافسية تتمثل في السمات أو الخصائص التي تجعل المؤسسة تتفوق وتتميز عن بقية منافسيها وتحقق لها أسبقية تنافسية في مجال الأعمال، كما استعرضنا المصادر التي من خلالها تحقق المؤسسة ميزة تنافسية والسبل الكفيلة بتنمية وتطوير هذه الميزة على غرار اهتمام المؤسسة بالبحث والتطوير وتشجيع الإبداع.

وفي الأخير أشرنا إلى أهمية الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، وذلك باعتبارها العامل الأساسي لتحقيق رضا العملاء وتلبية احتياجاتهم ورغباتهم، وذلك من خلال قيام المؤسسة بتقديم منتجات وخدمات تتوفر على مجموعة من الخصائص والمواصفات، ولتحقيق هذا الهدف المنشود ينبغي على المؤسسة تضمين وتطبيق مبادئ ادارة الجودة في كافة عملياتها وأنشطتها والاستجابة لحاجات ورغبات العملاء المتغيرة والمتنوعة، وذلك من خلال التسجيل والحصول على شهادة المطابقة للمواصفات العالمية لأنظمة ادارة الجودة الـ (iso 9000)، وهذا ما نحاول تأكيده من خلال إجراء دراسة ميدانية على إحدى المؤسسات الحائزة على شهادة الـ (iso9001) في الفصل التطبيقي الموالي.

دراسة حالة:
مؤسسة condor

مقدمة الفصل.

تتميز البيئة التنافسية الحالية بالتعقيد، حيث أصبح لزاما على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية أن ترتقي وتتميز في أدائها، ولن يتحقق لها هذا إلا من خلال تبنيها لنظم إدارية حديثة تسمح لها بالارتقاء بمستوى جودة منتجاتها وخدماتها، حيث أصبحت الجودة العنصر الحاسم في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية.

بعدما تطرقنا في الجزء النظري إلى كل من الإطار الفكري والنظري للجودة ولنظام ادارة الجودة (iso9001)، ومختلف المفاهيم الأساسية المتعلقة بالميزة التنافسية، سنقوم في هذا الفصل بإجراء دراسة ميدانية على إحدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحائزة على شهادة (iso9001)، وهي مؤسسة (Condor) لصناعة الأجهزة الالكترونية و الكهرومنزلية، حيث نهدف من خلال هذا الفصل إلى معرفة مدى مساهمة تطبيق المؤسسة لمبادئ ومتطلبات نظام ادارة الجودة والحصول على شهادة (iso9001-2000) على تنمية قدراتها التنافسية، وذلك من خلال مقارنة مؤشرات التنافسية للمؤسسة قبل وبعد حصولها على الشهادة.

ولتحقيق أهداف الدراسة قسمنا هذا الفصل إلى المباحث التالية:

- تقديم عام لمؤسسة (condor).

- المنافسة في قطاع نشاط المؤسسة.

- مسعى الجودة في المؤسسة.

- مساهمة تطبيق مبادئ ومتطلبات نظام ادارة الجودة و الحصول على شهادة (iso9001) في تحقيق الميزة التنافسية والرفع من القدرات التنافسية للمؤسسة محل الدراسة.

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة Condor.

تعتبر مؤسسة Condor من المؤسسات الرائدة في الجزائر في مجال صناعة الأجهزة الالكترونية و الكهرومنزلية، ولكون هذه العلامة تنشط في بيئة صناعية تتميز بالمنافسة الشديدة، فإنها تسعى إلى تطوير قدراتها التنافسية من أجل تحقيق أهدافها الإستراتيجية.

سنتعرض في هذا المبحث إلى التعريف بمؤسسة Condor، تقديم هيكلها التنظيمي، تشكيلة منتجات المؤسسة، بالإضافة إلى الأهداف الإستراتيجية التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها.

المطلب الأول: مؤسسة (Antar Trad Condor).

مؤسسة (Antar Trad Condor) هي إحدى المؤسسات المكونة لمجمع بن حمادي والذي يتكون من:[1]

اولا: مؤسسة (Antar Trad Condor) لإنتاج وتسويق وضمان خدمات ما بعد البيع للأجهزة الالكترونية والكهرومنزلية وأجهزة الإعلام الآلي.

ثانيا: مؤسسة (Gerbior) لإنتاج القمح الصلب ومشتقاته.

ثالثا: مؤسسة (Gemac) لإنتاج البلاط ومواد البناء.

رابعا: مؤسسة (Hodna Métal) لإنتاج المواد المعدنية.

خامسا: مؤسسة (Polyben) لإنتاج الأكياس البلاستيكية.

سادسا: مؤسسة (Argilor) لإنتاج الأجور.

(Antar Trad Condor) مؤسسة خاصة ذات أسهم تأسست في 2002/02/09 وبدأت نشاطها فعليا في 2002/11/23 وسجلت علامتها التجارية في 2003/04/30 لدى (INAPI) تحت إسم Antar Trad Condor، يوجد مقر المؤسسة بالمنطقة الصناعية لولاية برج بوعريريج على مساحة تقدر بـــ 112559 م2، يقدر رأس مال المؤسسة بـــ 24500000000 دج، نشاطها الأساسي يتمثل في إنتاج وتسويق وضمان خدمات ما بعد البيع للأجهزة الالكترونية والكهرومنزلية وأجهزة الإعلام الآلي.

---

[1]- مديرية الموارد البشرية لمؤسسة condor، مصلحة التنظيم والاستراتيجية.

بعد أن تأسست المؤسسة مر نشاطها بعدة مراحل وهي:[1]

1- مرحلة الشراء للبيع.

كانت المؤسسة تقوم بشراء الأجهزة الالكترونية جاهزة وتقوم ببيعها على حالها في السوق الجزائرية، ونظرا للطلب الكبير الذي لقته هذه المنتجات، وسعيا من المؤسسة لتغطية هذا الطلب انتقلت المؤسسة إلى مرحلة شراء المنتج مفككا جزئيا.

2- مرحلة شراء المنتج مفككا جزئيا.

حيث تقوم المؤسسة بتركيب الأجزاء المكونة لمختلف المنتجات حيث كانت المؤسسة تهدف من خلال هذه الإستراتيجية إلى الاستفادة من عدة مزايا منها:

أ- التعرف أكثر على مكونات مختلف المنتجات.

ب- التعرف على طريقة تركيب مختلف الأجزاء المكونة للمنتج.

ج- تخفيض تكلفة المنتجات المشتراة.

د- إيجاد مناصب شغل وبالتالي الحصول على الإعانات الحكومية.

بعد التحكم في تقنيات التركيب انتقلت المؤسسة إلى المرحلة الموالية وهي:

3- مرحلة شراء المنتج مفككا كليا.

حيث تقوم المؤسسة بتركيب مختلف الأجزاء المكونة له، مما مكنها من التعرف أكثر على مكونات مختلف المنتجات وطرق تركيبها، بالإضافة إلى تخفيض التكاليف.

4- مرحلة الإنتاج.

بعدما استفادت المؤسسة من المراحل السابقة، وبعدما تعرفت على مختلف الأجزاء المكونة لمختلف المنتجات، وبعدما أصبحت تتحكم في تقنيات التركيب، اختارت المؤسسة أن تقوم بإنتاج هذه المنتجات بنفسها وتسجيلها تحت علامة تجارية خاصة بها، حيث قامت بشراء تراخيص من المؤسسة الصينية للصناعات الالكترونية (Hisense).

---

[1]- نفس المرجع.

المطلب الثاني: البناء التنظيمي لمؤسسة (Antar Trad Condor).

يتم من خلال الهيكل التنظيمي للمؤسسة تقسيم العمل وتبيان الترتيب السلمي والإداري لمختلف مديريات ومصالح المؤسسة، وهذا ما يؤدي الى مساعدة ادارة المؤسسة على تحديد الاختصاصات والصلاحيات والمسؤوليات ومهام مختلف أفراد التنظيم، والشكل رقم (32) أدناه يوضح البناء التنظيمي لمؤسسة (condor)، وفيما يلي نلخص مهام ومسؤوليات مختلف إدارات ومصالح المؤسسة كما يلي:[1]

أولا: مهام المديرية العامة.

1- تحقيق خطط الإنتاج المقررة من طرف المؤسسة.

2- تحقيق التسويق للإنتاج وفق سياسات وإجراءات المؤسسة.

3- ضمان الحفاظ على ممتلكات وأصول المؤسسة.

4- الحرص على كفاءة أداء أنشطة المؤسسة (ادارة، تموين، إنتاج، تسويق، صيانة...).

5- تطوير سيرورات ربحية أنشطة المؤسسة.

6- ضمان ادارة الأنشطة والممتلكات والأفراد وفقا للقوانين والأنظمة المعمول بها.

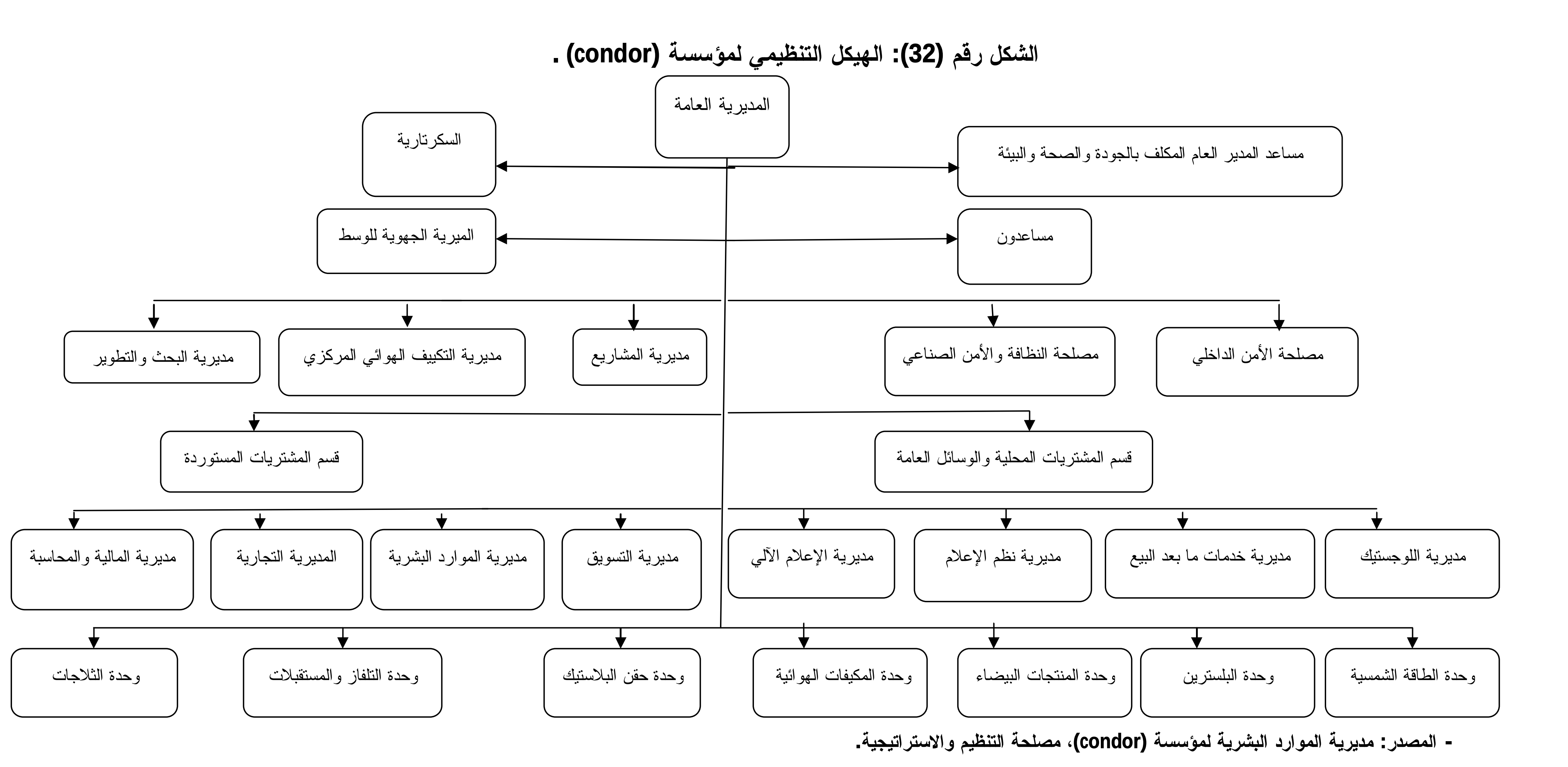
7- تنظيم وبرمجة الأعمال لمختلف المرؤوسين.

8- ممارسة السلطة على أفراد التنظيم وفق الهرم التنظيمي.

9- ضمان تطبيق نظام ادارة الجودة المنصوص في المواصفة (iso 9001).

[1]- نفس المرجع السابق.

الشكل رقم (32): الهيكل التنظيمي لمؤسسة (condor) .



- المصدر: مديرية الموارد البشرية لمؤسسة (condor)، مصلحة التنظيم والاستراتيجية.

ثانيا: مهام مديرية الجودة والسلامة والبيئة.[1]

1- السهر على تطبيق نظام ادارة الجودة والسلامة والبيئة والحفاظ عليه والعمل على تطويره.

2- تسيير الوثائق الخاصة بنظام ادارة الجودة والسلامة والبيئة.

3- تقديم ونشر التوصيات واقتراح الأفعال التصحيحية.

4- الأخذ بعين الاعتبار الاقتراحات المقدمة من طرف أفراد المؤسسة فيما يخص التطوير المستمر لنظام ادارة الجودة والسلامة والبيئة.

5- الأخذ بالأفعال التي تؤدي إلى عدم ظهور حالات عدم التطابق الخاصة بالمنتجات والعمليات ونظام إدارة الجودة والسلامة والبيئة

ثالثا: مهام مديرية الموارد البشرية.

1- الحرص على الاستعمال العقلاني لأفراد المؤسسة.

2- إدراك وفهم سياسة التوظيف والتكوين.

3- الحفاظ وتطوير القدرات البشرية للمؤسسة.

4- إقرار وسن مواصفات وإجراءات لتسيير الموارد البشرية.

5- الإدراك والتنبؤ بسياسة الأجور في المؤسسة.

6- الحرص على تطبيق اللوائح القانونية والتنظيمية.

7- الحفاظ على الجو الاجتماعي عن طريق تكوين علاقات دائمة مع الشريك الاجتماعي.

8- العمل على تحقيق التسيير الفعال للموارد البشرية.

9- السهر على احترام الاجراءات والخطط المنصوص عليها في المواصفة والخاصة بالموارد البشرية.

[1]- نفس المرجع.

رابعا: مهام مديرية خدمات ما بعد البيع.

1- الحرص على تقديم خدمات ما بعد البيع لمنتجات المؤسسة للعملاء.

2- تحليل معلومات التغذية العكسية الناتجة عن التعطلات الحاصلة في منتجات المؤسسة.

3- تحليل ومعالجة شكاوي العملاء.

4- توجيه عملية الإنتاج بغية تحسين وتطوير جودة المنتجات.

5- تسيير وممارسة الرقابة على مختلف مراكز تقديم خدمات ما بعد البيع التابعة للمؤسسة.

خامسا: مهام مديرية المالية والمحاسبة.[1]

1- القيام بمختلف الأنشطة المتعلقة بالمحاسبة العامة للمؤسسة.

2- القيام بعملية المتابعة الضريبية والاقتطاعات.

3- إعداد الميزانية العامة للمؤسسة وتحليلها.

4- القيام بالمتابعة المالية لملفات استثمارات المؤسسة.

5- مشاركة الادارة العليا في تحديد سياسة الميزانية وإعداد خطط التمويل.

سادسا: مهام المديرية التجارية.

1- السماع للعميل والعمل على تطوير أسواق المؤسسة.

2- إعلام مدراء مختلف المديريات بالتغيرات الحاصلة في الأسواق وبتطورات المبيعات.

3- تحديد المواعيد الخاصة بعملية البيع وإرسالها إلى وحدات الإنتاج للالتزام بهذه المواعيد.

4- تطبيق سياسات المؤسسة فيما يخص المخططات التجارية.

5- البحث عن أسواق جديدة.

6- تقييم أثر بنية الأسعار على ربحية المؤسسة وتقديم الاقتراحات والتغييرات اللازمة بهذا الشأن.

7- السهر على احترام الاجراءات والقواعد المنصوص عليها في المواصفة.

[1]- نفس المرجع.

سابعا: مهام مديرية التسويق.

1- تحضير وإعداد نظام للمعلومات التسويقية.

2- القيام ببحوث التسويق وتحليل المنافسة بهدف تحديد حجم الطلب على منتجاتها.

3- المشاركة في إعداد سياسة الأسعار الخاصة بمختلف منتجات المؤسسة.

4- إعداد خرائط وجداول الطلب لمنتجات المؤسسة.

5- تحليل مبيعات المؤسسة والتنبؤ باتجاهاتها المستقبلية.

6- تحليل اثر تغيرات الأسعار على حجم الطلب على مختلف المنتجات.

7- السهر على احترام الاجراءات والقواعد المنصوص عليها في المواصفة.

ثامنا: مهام المديرية التقنية.[1]

1- الحفاظ على وسائل الإنتاج.

2- إعداد برامج الصيانة والسهر على تطبيقها واحترامها.

3- تنظيم ومراقبة أنشطة مكتب الدراسات.

4- تسيير مخزون قطع الغيار الخاصة بوسائل الإنتاج.

تاسعا: مهام مديرية المشتريات.

1- الاتصال بالموردين.

2- إعداد وتحليل الطلبيات ومتابعتها.

3- السهر على احترام الاجراءات والقواعد المنصوص عليها في المواصفة.

عاشرا: مهام مديرية اللوجستيك.

1- التكفل بعملية نقل السلع (مواد أولية- منتجات).

2- التكفل بعملية نقل أفراد المؤسسة.

[1]- نفس المرجع.

3- التكفل بعملية صيانة وسائل النقل الخاصة بالمؤسسة.

إحدى عشر: وحدات الإنتاج.[1]

تحتوي المؤسسة على وحدات الإنتاج التالية:

1- وحدة إنتاج المكيفات الهوائية والمواد البيضاء.

2- وحدة إنتاج أجهزة استقبال الأقمار الصناعية.

3- وحدة إنتاج أجهزة التلفاز.

4- وحدة إنتاج الثلاجات.

5- وحدة إنتاج الحواسيب الآلية والهواتف الذكية.

6- وحدة إنتاج الألواح الشمسية.

7- وحدة إنتاج البلاستيك (وحدة دعم).

8- وحدة إنتاج البولسترين (وحدة دعم).

المطلب الثالث: تشكيلة منتجات المؤسسة وأهدافها الإستراتيجية.

أولا: تشكيلة منتجات مؤسسة (condor).

بدأت مؤسسة (condor) نشاطها في سنة 2003 ممثلة بوحدة نشاط واحدة مهمتها إنتاج أجهزة التلفاز وأجهزة استقبال الأقمار الصناعية، ثم قامت المؤسسة بتوسيع نشاطها في سنة 2005 وذلك بإقامة وحدة لإنتاج الثلاجات والمواد البيضاء (المكيفات الهوائية وآلات الغسيل)، كما قامت المؤسسة في سنة 2010 بإقامة وحدة إنتاج جديدة لإنتاج أجهزة الإعلام الآلي والهواتف المحمولة ثم بعد ذلك وفي سنة 2013 أقامت المؤسسة وحدة لإنتاج الألواح الشمسية، كما قامت المؤسسة بإنشاء وحدتين للدعم يتمثل نشاطهما في إنتاج مادتي البلاستيك والبلسترين الداخلتين في إنتاج وتغليف المنتجات التامة الصنع.[2]

---

[1]- نفس المرجع.

[2]- المديرية التجارية لمؤسسة (condor)، مصلحة البيع.

من خلال تتبع مسار نشاط مؤسسة (condor) نلاحظ إنها اتبعت إستراتيجية التنويع، حيث نوعت نشاطها من إنتاج منتجين اثنين في البداية إلى إنتاج أكثر من خمسة عشر منتجا في سنة 2014.

والجدول الموالي يلخص أهم منتجات مؤسسة (condor).

الجدول رقم(18): تشكيلة منتجات مؤسسة (condor).

المنتجات	الطاقة الانتاجية السنوية
أجهزة التلفاز	400000 وحدة
أجهزة استقبال الأقمار الصناعية	600000 وحدة
أجهزة المكيفات الهوائية	450000 وحدة
أجهزة الثلاجات	400000 وحدة
المنتجات البيضاء (آلات الطبخ، آلات الغسيل)	50000 وحدة
أجهزة الإعلام الآلي والهواتف المحمولة	60000 وحدة
البلاستيك	2000 طن
البولسترين	3000 طن
الألواح الشمسية	75 ميقا واط

- المصدر: المديرية التجارية لمؤسسة condor، مصلحة البيع.

ثانيا: الأهداف الإستراتيجية لمؤسسة (condor).

على غرار كل المؤسسات التي تسعى إلى البقاء والاستمرار في بيئة تتميز بشدة المنافسة ومن أجل تعزيز قدرتها التنافسية، سطرت وحددت مؤسسة (Condor) أهداف إستراتيجية تستجيب لتطلعات عملائها ومورديها على حد سواء وقد بنيت المؤسسة إستراتيجيتها على ركيزتين أساسيتين هما العمل على احتلال مركز الريادة في السوق المحلية و السعي الى تحقيق الجودة والفعالية وتوسيع تشكيلة منتجاتها.[1]

[1]- مديرية الجودة لمؤسسة (condor)، دليل الجودة الخاص بالمؤسسة.

وتتمثل الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة في:

1- تدعيم قنوات التوزيع عن طريق إنشاء صالات العرض (show rooms) بهدف مواجهة المنافسة.

2- ترسيخ ثقافة العميل لدى كل أفراد المؤسسة.

3- تطوير ورفع حجم الصادرات من مختلف منتجاتها.

4- وضع (إقامة) قوى بيعية بهدف الوصول إلى أحسن تغطية للسوق.

5- وضع سياسة تجارية تستجيب لتطورات السوق.

6- الرفع من رقم الأعمال وتحسين مردودية المؤسسة.

7- الحصول على شهادات (iso14001,iso 26000).

8- إيجاد سلاسل إنتاج جديدة.

المبحث الثاني: إدارة الجودة بمؤسسة (Condor).

نسعى من خلال هذا المبحث إلى التعرف على واقع نظام ادارة الجودة بمؤسسة (condor) وذلك من خلال تتبع مسار ومسعى المؤسسة نحو تحقيق الجودة وإقامة نظام لإدارتها، وكذا السياسة التي اتبعتها المؤسسة لتحقيق هذا المبتغى ومدى التزامها بمبادئ وبنود ومتطلبات مواصفة الـــ (iso9001).

المطلب الأول: مسعى مؤسسة (condor) للحصول على شهادة (iso 9001).

في سوق تتميز بالمنافسة الشديدة، تعمل مؤسسة (Condor) على تطوير قدراتها التنافسية المادية وغير المادية بغية الوصول إلى أهدافها.

وبغية تحقيق هذه الأهداف تعهدت ادارة المؤسسة بضمان تطبيق وإقامة نظام لإدارة الجودة والعمل على تحسين فعاليته، وقد عرف مسعى الجودة في المؤسسة عدة مراحل نلخصها فيما يلي:[1]

اولا: إن عملية إقامة نظام لإدارة الجودة في المؤسسة بدأت في سنة 2005، وذلك بعد القيام بعملية تشخيص لنظام المؤسسة من طرف مكتب مرافقة جزائري وهو (Albatros Conseil Algérie).

ثانيا: في مارس 2005 وبعد إعداد تقرير حول واقع نظام ادارة الجودة في المؤسسة تم اختبار مختلف أنشطة المؤسسة ومقارنتها مع المتطلبات الواردة في المواصفة (Iso 9001/2000).

ثالثا: في أفريل 2005 واستنادا إلى نتائج التقرير، قامت المؤسسة بإبرام عقد مع مكتب الاستشارة السالف الذكر لتأهيلها على التسجيل والحصول على شهادة الـــ (Iso 9001/2000).

رابعا: في ماي 2005، قامت ادارة المؤسسة بتعيين قادة مختلف العمليات.

خامسا: في أوت 2005، قامت ادارة المؤسسة بتحرير وتعريف سياسة الجودة الخاصة بالمؤسسة وحصر الأهداف التي تسعى لتحقيقها من وراء هذه السياسة.

سادسا: في سبتمبر 2005، قامت ادارة المؤسسة بإحصاء وسائل القياس والمراقبة الموجودة في المؤسسة.

سابعا: في أكتوبر 2005، قامت ادارة المؤسسة بوضع خطط الرقابة على المنتجات المختلفة للمؤسسة.

ثامنا: في جانفي 2006، قامت ادارة المؤسسة بإنشاء وإعداد بطاقات الوظائف المختلفة في المؤسسة.

---

[1]- نفس المرجع.

تاسعا: في فيفري 2006، قامت ادارة المؤسسة بتعيين المسؤول الأول عن نظام ادارة الجودة في المؤسسة.

عاشرا: في ماي 2006، قام المدير المساعد المكلف بالجودة بتحرير وإعداد دليل الجودة الخاص بالمؤسسة.

إحدى عشر: في نوفمبر 2006، قيام ادارة المؤسسة بإعداد الدليل التنظيمي (الهيكل التنظيمي) الجديد للمؤسسة.

اثنا عشر: في جانفي 2007، قيام مديرية الجودة للمؤسسة بإجراء تدقيق أولي حول نظام ادارة الجودة القائم.

ثلاثة عشر: في فيفري 2007، قيام الجمعية الفرنسية للتقييس (Afac/Afnor) بإجراء تدقيق حول نظام ادارة الجودة القائم في المؤسسة من أجل تأهيله للحصول على شهادة المطابقة.

أربعة عشر: في مارس 2007، تحصلت مؤسسة Condor على شهادة الـــ (Iso9001/2000) والتي قدمت من طرف الهيئة الفرنسية (Afac/Afnor).[1]

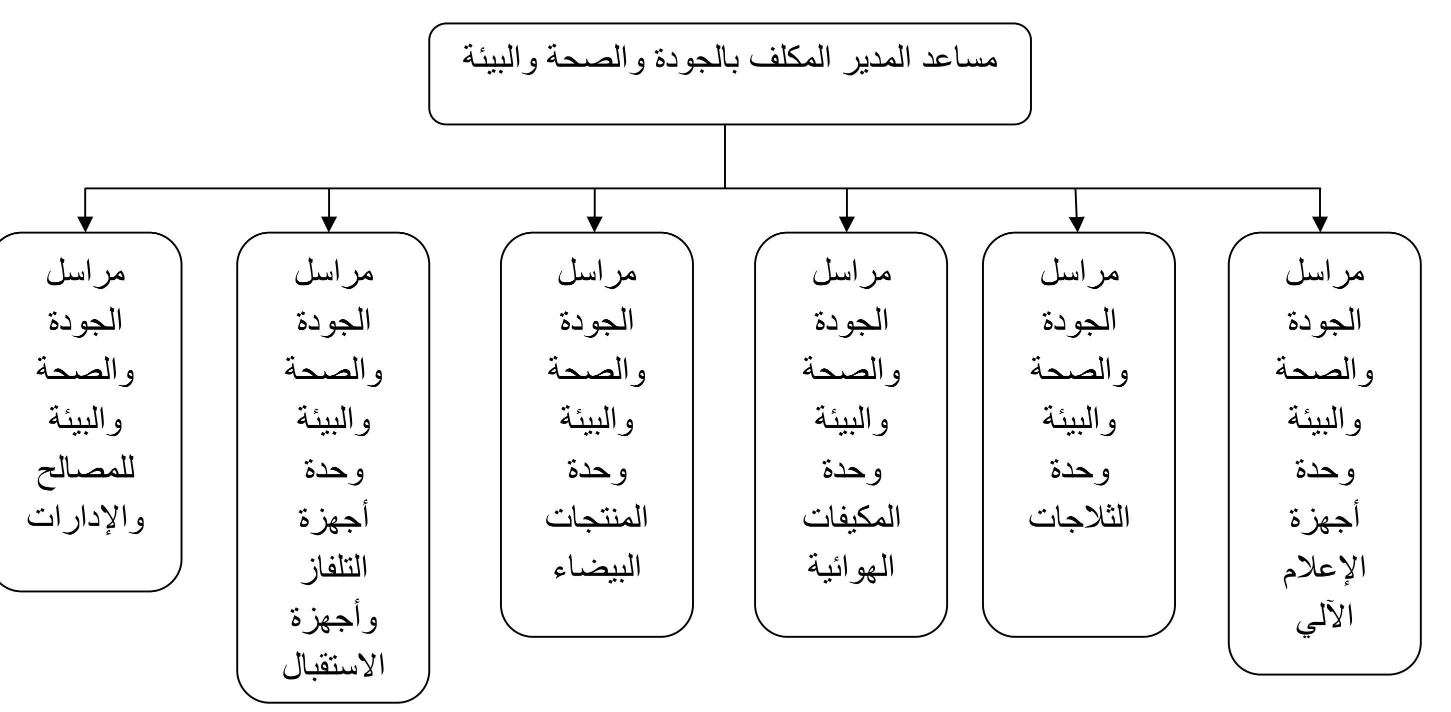
المطلب الثاني: سياسة الجودة بمؤسسة (Condor).

أولا: تنظيم مديرية الجودة بمؤسسة (condor).

يقوم مساعد المدير المكلف بالجودة والصحة والبيئة وبالاستعانة بمراسلين بتحرير ونشر نظام ادارة الجودة في المؤسسة وإعلام الادارة العليا بآلية عمل هذا النظام والحاجة إلى التحسين والتطوير فيه. وبغية القيام بهذه المهام على أحسن وجه أعطيت للمدير المكلف بالجودة والصحة والبيئة كل الصلاحيات والسلطات وهذه وفق ما هو موضح في الهيكل التنظيمي الموالي:

[1]- نفس المرجع.

الشكل رقم(33): الهيكل التنظيمي لمديرية الجودة في مؤسسة Condor.



- المصدر: مديرية الجودة لمؤسسة (condor)، دليل الجودة الخاص بالمؤسسة.

1- مهام مساعد المدير المكلف بالجودة والسلامة والبيئة.[1]

أ- التطوير والحفاظ على نظام ادارة الجودة، والسهر على تنفيذه.

ب- تسيير كل الوثائق التي لها علاقة بنظام ادارة الجودة وأرشفتها.

ج- الكشف عن المشاكل المتعلقة بالمنتجات، العمليات، ونظام ادارة الجودة.

د- نشر وإرسال التوصيات واقتراح الأفعال التصحيحية.

هـ- الأخذ بعين الاعتبار للاقتراحات التي يقدمها الأفراد فيما يخص التحسين المستمر للجودة.

و- تقديم وأخذ الأفعال الوقائية التي تمنع وقوع حالات عدم المطابقة الخاصة بالمنتجات والعمليات.

ل- السهر على تنفيذ وصيانة السيرورات الخاصة بنظام ادارة الجودة.

ك- تحسيس الأفراد على أهمية مطلب الوفاء بمتطلبات العميل.

ي- إعلام وإخبار الادارة العليا بآلية عمل نظام ادارة الجودة والحاجة إلى التحسين والتطوير فيه.

[1]- نفس المرجع.

2- مهام مراسلو الجودة والسلامة والبيئة.[1]

لضمان تنفيذ الخطط الخاصة بنظام ادارة الجودة على مستوى وحدات الإنتاج المختلفة، فان المراسلين يقومون بالمهام التالية:

أ- مشاركة المسؤولين في تحرير بطاقات العمليات، تعليمات العمل، كيفيات الاستعمال، بالإضافة إلى تحرير وإعداد سجلات التوثيق الخاصة بنظام ادارة الجودة.

ب- السهر على تنفيذ العمليات والالتزام بها وصيانتها.

ج- ضمان الالتزام بالجوانب المتعلقة بالبيئة والصحة، والسهر على تنفيذ التعليمات والخطط التي تقلل من الأخطار المتعلقة بهذه الجوانب.

د- الاتصال بمدير الجودة واقتراح التوصيات المتعلقة بتحسين وتطوير نظام ادارة الجودة.

هـ- متابعة تنفيذ الأفعال الوقائية والتصحيحية والوقوف على مدى فعالياتها وذلك في إطار التحسين المستمر للعمليات والنظام ككل.

و- ضمان التطبيق والالتزام بكل الاجراءات الموثقة في نظام ادارة الجودة (التحكم في الوثائق وإجراءات التوثيق، التحكم في حالات عدم المطابقة وتنفيذ الأفعال الوقائية والتصحيحية).

ل- تنشيط الاجتماعات بهدف تحسيس الأفراد بأهمية الجودة.

ن- إعداد ميزانية تشغيل العمليات كل 03 أشهر.

ك- المشاركة في الاجتماعات الخاصة بمتابعة العمليات كل 06 أشهر.

ي- مساعدة المسؤولين على إيجاد وصياغة الحلول للمشاكل المتعلقة بالجودة.

3- مهام المراجعين الداخليين.

يتم تعيين هؤلاء المراجعين من طرف مساعد المدير المكلف بالجودة والبيئة والصحة، وتتمثل مهامهم الأساسية في:

أ- القيام بالمراجعات لنظام ادارة الجودة وفقا للبرامج السنوية المحددة.

---

[1]- نفس المرجع.

ب- التأكد من مطابقة نظام ادارة الجودة المطبق في المؤسسة مع متطلبات المواصفة.

ج- التأكد من فعالية تنفيذ نظام ادارة الجودة والعمل على صيانته.

4- مهام قادة العمليات.[1]

أ- ضمان فعالية تنفيذ العمليات.

ب- الكشف عن الحاجة إلى التحسين في العمليات، الكشف عن حالات عدم التطابق، والعمل على تحسين وتطوير مختلف العمليات.

ج- توفير وتقديم المؤشرات والأهداف لإعداد لوحات القيادة.

د- متابعة وتحليل آلية عمل مختلف العمليات.

هـ- القيام بالمراجعة الدورية للعمليات وإعداد التقارير بشأنها.

و- اقتراح وتقديم الأفعال الخاصة بتحسين وتطوير العمليات.

ثانيا: سياسة الجودة بمؤسسة (condor).

إن النتائج الايجابية التي تحصلت عليها مؤسسة (Condor) من جراء تنفيذ نظام ادارة الجودة تحرض وتدفع كل فرد من أفراد المؤسسة وتحفزه وتشجعه على السعي قدما نحو تبني الجوانب المتعلقة بالبيئة والصحة والسلامة المهنية.

إن انشغال الادارة العليا واهتمامها بتطوير المؤسسة وذلك في إطار التنمية المستدامة، فقد قررت إدماج وبشكل تدريجي بعد المسؤولية الاجتماعية في نظام إدارتها للجودة، حيث إن سياستها تجاه الجودة ترتكز على 09 محاور أساسية وهي:[2]

1- تحسيس، إبلاغ، ومشاركة سياستنا مع كل المتعاملين والعمل على تلبية توقعاتهم.

2- توسيع تشكيلة منتجات المؤسسة.

3- تطوير قدرات مختلف أفراد المؤسسة (عمال، إطارات).

4- تشجيع وتأييد المشاركة الفعالة والمسؤولة للأفراد.

[1]- نفس المرجع.
[2]- نفس المرجع.

5- التقليص في حجم وكمية المواد المستعملة في التعبئة والتغليف.

6- تحسين عمليات تسيير النفايات.

7- التقليص من حجم التلوث (السوائل والغازات).

8- تطوير نظم الوقاية من الأخطار المتعلقة بالصحة والسلامة في العمل.

9- الارتقاء بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة.

ولأجل ذلك إن مجلس ادارة المؤسسة والممثلة في المدير العام يتعهد بـــ:

أ- تقديم كل الإمكانات اللازمة والضرورية لتحقيق هذه السياسة.

ب- التوافق مع المتطلبات القانونية والتنظيمية والمتطلبات الأخرى.

ج- ضمان فعالية أداء نظام ادارة الجودة.

د- تدعيم الشفافية في ادارة المؤسسة.

إن نجاح هذه السياسة التي أولينا كل اهتماماتنا بها مرتبط بكل فرد من أفراد المؤسسة حيث تستوجب اتحاد وتضافر جهود كل الأفراد على مختلف مستوياتهم الإدارية.

المطلب الثالث: واقع نظام ادارة الجودة بمؤسسة (Condor).

نهدف من خلال هذا المطلب إلى تشخيص نظام ادارة الجودة بمؤسسة (condor) وذلك من خلال تبيان مدى التزام المؤسسة بمبادئ ادارة الجودة ومدى وفائها بمتطلبات المواصفة (iso9001).

أولا- الإلتزام بمبادئ ادارة الجودة.

1- التوجه بالعميل: يتجلى الالتزام بهذا المبدأ من خلال المسؤولية التي أخذتها ادارة المؤسسة والممثلة في المدير العام على عاتقها بإرضاء عملائها من خلال تلبية توقعاتهم ومتطلباتهم الحالية والمستقبلية، وإيمانا من المؤسسة بتلبية مطالب عملائها وحرصها على الوصول إلى الرضا الكامل لهم، فإنها تقوم كل سنة بتقييم رضا عملائها ووكلائها وموزعيها حتى يتسنى لها معرفة نقاط القوة للتمسك بها ونقاط الضعف للعمل على تحسينها، وفيما يلي نقدم نموذج تقييم مؤسسة (condor) لرضا عملائها ووكلائها وموزعيها.

الجدول رقم(19): النموذج المعتمد في مؤسسة (condor) لتقييم رضا عملائها.

	المعيار	التقييم				الملاحظة
		1	2	3	4	
أ	المعايير المتعلقة بالجهاز					
1	الشكل الخارجي					
2	سهولة الاستعمال					
3	ملحقات الجهاز					
4	الخيارات					
5	الصوت					
6	جودة الانتاج					
7	التعبئة					
8	التركيب النهائي للمنتج					
ب	المعايير المتعلقة بالمؤسسة					
1	الاسعار					
2	الكتالوجات					
3	الشحن					
ج	معايير اخرى					
1	الاستقبال و المتابعة الهاتفية					
2	وفرة المنتجات					
3	تنوع المنتجات					

- ضعيف(1ن) – متوسط (2ن) – حسن(3ن) – ممتاز(4ن).

- المصدر: مديرية الجودة لمؤسسة (condor)، مصلحة المراجعة والتدقيق.

نلاحظ إن النموذج يتضمن مجموعة من المعايير التي على أساسها تقيم المؤسسة رضا عملائها على غرار المعايير المتعلقة بالمنتج، المعايير المتعلقة بالمؤسسة، المعايير المتعلقة بالخدمات، وهذا التنوع في المعايير إن دل على شيئا نما يدل على حرص المؤسسة على الإلمام والاهتمام بجميع الجوانب التي تؤثر على رضا عملائها والعمل على تحسينها.

2- القيادة: لقد اهتمت المؤسسة بهذا المبدأ من خلال تعهد المؤسسة بإقامة نظام لإدارة الجودة والسهر على توفير كل الإمكانات المادية والبشرية اللازمة لتحقيق فعاليته، ويتجلى ذلك من خلال سياسة الجودة التي تبنتها المؤسسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها من وراء هذه السياسة، والالتزام الذي أخذه على عاتقه مجلس ادارة المؤسسة بتوفير كل الإمكانات المادية والبشرية والمالية لتنفيذ هذه السياسة، ولغرض التطبيق الفعال لهذه السياسة قامت المؤسسة بوضع إجراءات للاتصال الداخلي والخارجي والتي من شانها تنظيم وتسهيل عملية الاتصال وتبادل المعلومات بين مختلف إدارات المؤسسة، والجدول الموالي يمثل خطة الاتصال الداخلي والخارجي للمؤسسة.

الجدول رقم(20): مخطط الاتصال الداخلي بمؤسسة (condor).

	مادة الاتصال	المرسل	المستقبل	التكرار	الوسيلة
1	تعليمات داخلية	مختلف المديريات	كل المصالح	عند الحاجة	- لوحات الإعلان - intranet - internet
2	سياسة الجودة	المديرية العامة	- كل المصالح - أصحاب المصالح	بصفة دائمة	- لوحات الإعلان - intranet
3	إجراءات نظام ادارة الجودة	مديرية الجودة	كل المصالح	بصفة دائمة	intranet
4	النظام الداخلي	مديرية الموارد البشرية	كل أفراد المؤسسة	بصفة دائمة	- ورقية - intranet
5	دليل الجودة	مديرية الجودة	- كل المصالح - أصحاب المصالح	عند الطلب	ورقية
6	تقرير مراجعة العمليات	قادة العمليات	- مديرية الجودة - المصلحة المعنية	كل 03 اشهر	- لوحات الإعلان - intranet
7	تقرير المراجعة الداخلية	مديرية الجودة	كل المصالح	كل سنة	- intranet - internet
8	لوحة القيادة	قادة العمليات	- مديرية الجودة - المصلحة المعنية	كل شهر	- لوحات الإعلان - intranet

- المصدر: مديرية الجودة لمؤسسة (condor)، مصلحة المراجعة والتدقيق.

3- المشاركة الكاملة للأفراد: يتجلى الالتزام بهذا المبدأ من خلال التكوين والتدريب المستمر لعمال المؤسسة وإطاراتها، حيث تهدف المؤسسة من وراء ذلك إلى إشراك كل الإفراد في عملية تنفيذ وتحسين وتطوير نظام ادارة الجودة من خلال استعمال استعداداتهم وكفاءاتهم لصالح المؤسسة، وفي هذا الشأن ايضا تقوم المؤسسة بتشجيع الإفراد على اقتراح الأفعال والأفكار التي تساهم في التحسين والتطوير المستمر لنظام ادارة الجودة، كما تعمد ايضا الى قياس مدى مشاركة الإفراد في تنفيذ النظام والالتزام بالإجراءات، كما تعمل ايضا على تحسيس وتوعية الإفراد على بلوغ الأهداف وإعلام الإفراد بالنتائج والانجازات التي تم تحقيقها وتثمين جهودهم، ولغرض الوقوف على مدى مشاركة الإفراد تعمد المؤسسة إلى إجراء استبيان موجه إلى مختلف الإفراد وعلى اختلاف مستوياتهم الإدارية يتضمن مجموعة من الأسئلة المتعلقة بمدى فعالية الاتصال الداخلي للمؤسسة كما هو موضح في الجدول الموالي.

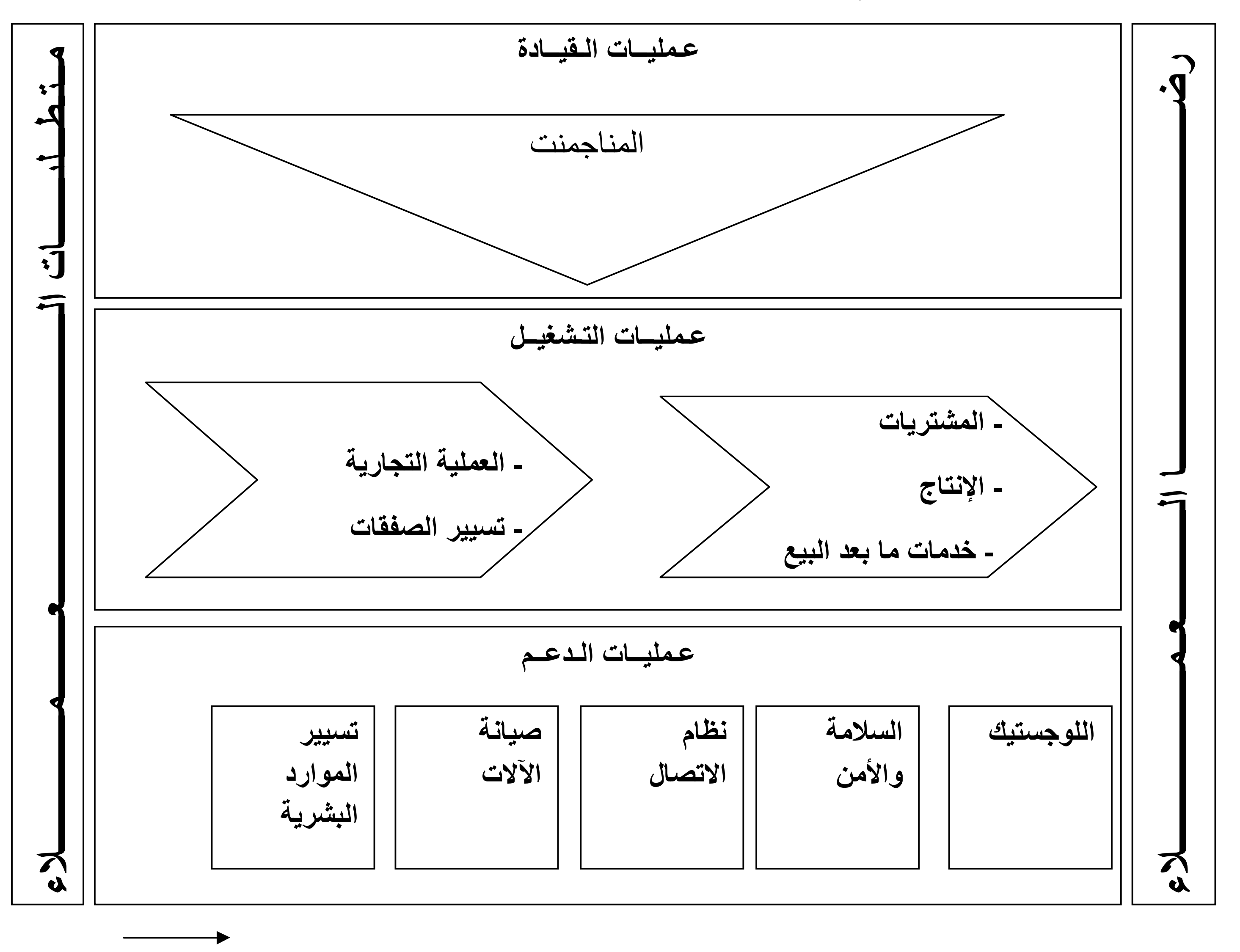
الجدول رقم(21): نموذج تقييم مدى المشاركة الكاملة للأفراد بمؤسسة (condor).

الأسئلة	الأجوبة
ماهي مدة صلاحية شهادة (iso9001) التي تحصلت عليها المؤسسة؟	
من هي الهيئة التي منحت شهادة (iso9001) للمؤسسة؟	
ماذا تعرف عن سياسة الجودة بالمؤسسة؟	
هل فهمت محتوى سياسة الجودة بالمؤسسة؟	
هل تعرف مؤشرات وأهداف الجودة الخاصة بوظيفتك؟	
اشرح مؤشر وهدف واحد خاص بوظيفتك؟	
ماذا تعرف عن الاجراءات الخاصة بنظام ادارة الجودة بالمؤسسة؟	
هل تم تحسيسك على نظام ادارة الجودة بالمؤسسة؟	
ماهي وسائل الاتصال المستعملة في المؤسسة؟	
هل تم إعلامك بالنظام الداخلي للمؤسسة؟	
ماهي القواعد والإجراءات التنظيمية المعمول بها في وظيفتك؟	

- المصدر: مديرية الجودة لمؤسسة (condor)، مصلحة المراجعة والتدقيق.

4- منهج العملية: لغرض ترجمة متطلبات العملاء إلى منتجات وخدمات تلبي رغباتهم وتوقعاتهم وتحقيق رضاهم، عمدت المؤسسة إلى تطبيق منهج العملية في تأدية أنشطتها ومهامها، حيث تعرف العملية على أنها مجموعة من الأنشطة والفعاليات التي تؤدي إلى تحويل المدخلات إلى مخرجات حيث نجد إن في المؤسسة كل الأنشطة مكتوبة ومشكلة على شكل عمليات، حيث نجد إن سيرورة العمليات في المؤسسة تتكون من عمليات القيادة، عمليات التشغيل و عمليات الدعم، ولكل من هذه العمليات مخططات ووثائق خاصة بها، كما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم(34): خريطة العمليات بمؤسسة (condor).



- المصدر: مديرية الجودة لمؤسسة (condor)، دليل الجودة الخاص بالمؤسسة.

5- الادارة وفق منهج النظم: في المؤسسة نجد إن كل عملية لها علاقة مع عملية او عمليات أخرى حيث نجد إن مخرجات عملية ما تعتبر مدخلات لعملية أخرى، بالإضافة إلى العلاقات التفاعلية والتكاملية بين مختلف العمليات، والجدول الموالي يبين العلاقات التفاعلية بين أهم أنشطة ووظائف مؤسسة (condor).

الجدول رقم(22): العلاقات التفاعلية لأنشطة ووظائف مؤسسة (condor).

العمليات القبلية	مخرجات العمليات القبلية وتعتبر كمدخلات للعمليات البعدية	العمليات البعدية
المناجمنت	- سياسة وأهداف الجودة - تقارير مراجعات الادارة	مختلف العمليات
العملية التجارية	طلب (أمر) الإنتاج	- إنتاج المنتجات الرمادية - إنتاج المنتجات البيضاء - إنتاج منتجات الإعلام الآلي
المشتريات	وصل استلام الطلبية	مختلف وحدات الإنتاج
تسيير الموارد البشرية	- تقارير التعيين - وثائق التقييم والتكوين	مختلف العمليات
خدمات ما بعد البيع	تقارير تقنية	مختلف وحدات الإنتاج
اللوجستيك	وصل التسليم	- العملية التجارية - تسيير الصفقات
الصحة والأمن	تقارير حول حوادث العمل	مختلف العمليات
عمليات الصيانة	إعداد طلبات التدخل	مختلف وحدات الإنتاج
نظام المعلومات	- وثيقة التدخل - توفير البرامج	مختلف العمليات

- المصدر: مديرية الجودة لمؤسسة (condor)، دليل الجودة الخاص بالمؤسسة.

6- التحسين المستمر: بعد إن قامت المؤسسة بتأسيس نظام لإدارة الجودة والحصول على شهادة المطابقة، التزمت الادارة العليا بتحسين وتطوير هذا النظام وبشكل مستمر، ومن اجل الكشف عن الحاجة إلى التحسين في هذا النظام تعتمد المؤسسة على نتائج المراجعات الإدارية، والتي من خلالها يتم مراجعة عدة محاور من أهمها:

أ- تقييم درجة التطابق مع المتطلبات القانونية والتنظيمية.

ب- التأكد من رجوع المعلومات المتعلقة بالعملاء.

ج- التأكد من سير عمل العمليات ومدى مطابقة المنتجات للمواصفات.

د- الكشف عن حالات عدم المطابقة والأخذ بالأفعال التصحيحية والوقائية اللازمة.

هـــ- مستوى تحقيق الأهداف المتعلقة بالجودة.

و- تحديد الحاجة إلى التحسين.

وبعد الانتهاء من عملية المراجعة وتحديد الحاجة إلى التحسين في العمليات، تقوم الادارة العليا باتخاذ القرارات التي تؤدي من شانها إلى التحسين في نظام ادارة الجودة بشكل عام.

7- المنهج الواقعي في اتخاذ القرارات: إن اهتمام الادارة العليا بتوسيع شبكة التوزيع من جهة والتزامها بتحسين جودة خدمات ما بعد البيع من جهة أخرى، فان ذلك يسمح لها بالوصول إلى المعلومات وضمان موثوقيتها، كما تعمل ادارة المؤسسة على تطوير نظم تحليل هذه المعلومات والتقرب أكثر من مصادرها كل هذا يؤدي إلى الوصول إلى تحقيق الواقعية في اتخاذ قراراتها، حيث إن الأهم في عملية اتخاذ القرارات السليمة هو التركيز على الحقائق والوصول إلى المعلومات الموثوقة بالإضافة إلى فعالية نظم تحليل هذه المعلومات.

8- علاقة نفعية متبادلة مع الموردين: إيمانا بان نجاح المؤسسة يتوقف على مدى علاقتها الجيدة مع مورديها، فان مؤسسة (condor) تسعى إلى تحقيق المنفعة المشتركة مع مورديها وذلك من خلال إعداد قائمة للموردين الاستراتيجيين، الاتصال الدائم مع الموردين، ابلاغ الموردين بمتطلبات العملاء، إشراك الموردين في عملية تطوير المنتجات، تقييم وإعادة تقييم الموردين، والشكل الموالي يوضح عملية تقييم الموردين الأساسيين لمؤسسة (condor).

الشكل رقم(35): وثيقة تقييم الموردين الأساسيين في مؤسسة (condor).

العملية: ....

التاريخ: ....

المورد: ....

البريد الالكتروني: ....

الهاتف: ....

المؤشرات	معايير التقييم				العلامة النهائية
	الجودة (5ن)	السعر (5ن)	إحترام المواعيد (5ن)	التفاعل(التغذية الراجعة) (5ن)	
مقبول (15- 20) ن					
متوسط (10-14) ن					
غير مقبول(0-9) ن					

القرار:

- الاحتفاظ بالمورد (مع ذكر الاسباب).
- التخلي عن المورد (مع ذكر الاسباب).

- المصدر: مديرية الجودة لمؤسسة (condor)، مصلحة المراجعة والتدقيق.

يتبين من خلال الوثيقة إن المؤسسة تعتمد على عدة معايير لتقييم مورديها مثل جودة المواد والمعدات والآلات الموردة وسعرها، احترام المورد لمواعيد وأجال التسليم، وكذا مدى استجابة المورد لملاحظات واقتراحات المؤسسة في مجال التحسين والتطوير، وانطلاقا من هذا التقييم تتخذ المؤسسة قرار بشان الاحتفاظ او التخلي عن المورد، ويجب الإشارة هنا إلى انه في بعض الحالات تحتفظ المؤسسة بالمورد وان كان غير مقبول وذلك عندما يكون هذا المورد في وضعية محتكر للمواد التي يوردها ومن الصعب للمؤسسة إيجاد موردين آخرين تتعامل معهم.

ثانيا: الوفاء بمتطلبات نظام ادارة الجودة المنصوص عليها في المواصفة.

1- مسؤولية الادارة.

يتناول بند مسؤولية الادارة دور هذه ادارة مؤسسة (condor) في دعم وتحسين فعالية نظام ادارة الجودة من خلال توفير الموارد المادية والبشرية، وإعداد الهيكل التنظيمي المناسب، و القيام بتوصيف مختلف الوظائف، كما قامت ايضا بتعيين ممثل خاص بإدارة الجودة والصحة والبيئة، بالإضافة إلى التوعية والاتصال ومتابعة نتائج تطبيق نظام ادارة الجودة في المؤسسة.

أ- التزام الادارة: تلتزم مؤسسة (condor) بتطبيق وتطوير نظام ادارة الجودة وتحسين فعاليته باستمرار من خلال:

- تبليغ وتوعية جميع أفراد المؤسسة بأهمية الوفاء بمتطلبات العملاء والمتطلبات القانونية والتنظيمية وذلك من خلال الاجتماعات الدورية مع مختلف إدارات المؤسسة.

- إعداد سياسة للجودة والقيام بمراجعتها دوريا للتأكد من ملاءمتها لأهداف الجودة ومتطلبات العملاء والأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

- التأكد من إن جميع الإدارات المختلفة للمؤسسة قد قامت بإعداد أهداف الجودة الخاصة بها وأنها تفي بمتطلبات تحقيقها مع التأكد من انسجام هذه الأهداف مع سياسة الجودة في المؤسسة.

- عقد ورئاسة اجتماع مراجعة الادارة مرة واحدة على الأقل في السنة.

- التأكد من توفر الموارد دوريا وذلك من خلال المراجعة.

- التأكد من إن متطلبات العملاء تم تحديدها وتم الوفاء بها والعمل على رفع مستوى رضاهم.

ب- المسؤولية والصلاحية والاتصال: تقوم مؤسسة (condor) بإعداد الهيكل التنظيمي لتحديد العلاقات الراسية والبينية للأفراد، كما قامت بإعداد الوصف الوظيفي لتحديد المسؤوليات والصلاحيات والمؤهلات والمهارات المطلوبة لجميع الوظائف، كما قامت ادارة المؤسسة بتعيين مدير الجودة وأعطت له كل الصلاحيات، كما أوكلت له مسؤوليات عديدة نذكر من أهمها:

- التأكد من إن العمليات المطلوبة لنظام ادارة الجودة موجودة ومطبقة ومحافظ عليها.

- رفع تقارير دورية للإدارة العليا عن مستوى أداء نظام ادارة الجودة بالإضافة إلى ما يتطلبه هذا الأداء من تحسين وتطوير.

- الاتصال بالجهات المانحة للشهادة فيما يتعلق بنتائج المراجعات الخارجية وترتيب زيارات المتابعة لنظام ادارة الجودة.

- الاتصال وبشكل مستمر مع إدارات وأفراد المنظمة للنظر في فعاليات نظام ادارة الجودة.

ج- مراجعة الادارة: تقوم مؤسسة (condor) بمراجعة نظامها لإدارة الجودة مرة واحدة على الأقل في السنة وذلك بهدف ضمان استمرارية صلاحية هذا النظام وفعاليته، وتتضمن هذه المراجعة تحديد فرص التحسين والتطوير والحاجة إلى التغيير في سياسة وأهداف الجودة التي وضعتها الادارة، مع الاحتفاظ بسجلات المراجعة والرجوع إليها عند الحاجة.

2- ادارة الموارد.

يركز بند ادارة الموارد على أهمية توفير الموارد المادية والبشرية القادرة على انجاز الأعمال مع تهيئة بيئة العمل وتوفير البنية التحتية التي تساعد في تحقيق النتائج.

أ- توفير الموارد: تقوم مؤسسة (condor) بتحديد الموارد المادية والبشرية والموارد الأخرى المساعدة لتطبيق والمحافظة على نظام ادارة الجودة ولتحسين فعاليته باستمرار من جهة، ولتعزيز رضا العملاء والإيفاء بمتطلباتهم من جهة أخرى.

ب- الموارد البشرية: تحرص مؤسسة (condor) على توفير المؤهلات والمهارات والخبرات والتدريب المناسب لجميع الإفراد القائمين على اعمال تؤثر على جودة مخرجاتها حيث:

- تحدد المؤهلات الضرورية للأفراد القائمين على اعمال مؤثرة في جودة منتجاتها من خلال إعداد وكتابة الوصف الوظيفي لكل وظيفة.

- تزود الإفراد بالتدريب المناسب من خلال إعداد خطة سنوية للتدريب حسب الاحتياجات.

- تقيم نتائج اثر التدريب على الإفراد بعد كل برنامج تدريبي.

- تقوم باجتماعات دورية للتأكد من إستعاب وفهم الإفراد للأعمال التي ينفذونها.

- تقوم بإعداد سجل خاص لكل فرد تدون فيه معلومات عن التدريب والمهارات والخبرات التي تحصل عليها وتحتفظ به.

ج- البنية التحتية: تقوم مؤسسة (condor) بتحديد وتوفير والحفاظ على البنية التحتية اللازمة لتحقيق المنتج وهذا من خلال العمليات التي تنظم وتدار بشكل مستمر لضمان الصيانة المنتظمة للهياكل الأساسية للمؤسسة (مواقع الإنتاج والتخزين)، بالإضافة إلى تجهيز ورشات العمل بالات وخطوط إنتاجية ذات تكنولوجيا عالية تساهم في تلبية متطلبات المنتجات و تتم صيانتها وفق العمليات التي تم توصيفها وكذا وفق التعليمات الفنية للمصنعين.

د- بيئة العمل: تقوم ادارة مؤسسة (condor) بتهيئة بيئة العمل المناسبة لكل أفراد المؤسسة وكذا توفير ظروف عمل مناسبة لأمن وسلامة الإفراد من جهة، والحفاظ على المعدات والآلات والخصائص التقنية للمنتجات أثناء مراحل عملية الإنتاج والتخزين من جهة أخرى.

3- تحقيق المنتج.

يمثل بند تحقيق المنتج كافة الاجراءات والخطط اللازمة لإنتاج المنتج بدءا من تخطيط وتصميم وتسويق المنتج وشراء احتياجات الإنتاج ومراقبة العمليات الإنتاجية وتخطيط الفحص والتفتيش بالإضافة إلى مراقبة عمليات التخزين حتى خدمات ما بعد البيع.

أ- التخطيط لتحقيق المنتج: تقوم مؤسسة (condor) بتخطيط وتطوير العمليات المطلوبة لتحقيق المنتج من خلال قيام الإدارات المختلفة بإعداد الخطط المناسبة، حيث قامت المؤسسة بتحديد ما يلي:

- أهداف الجودة ومتطلبات المنتج.

- إعداد وتوثيق العمليات الخاصة بتحقيق المنتج.

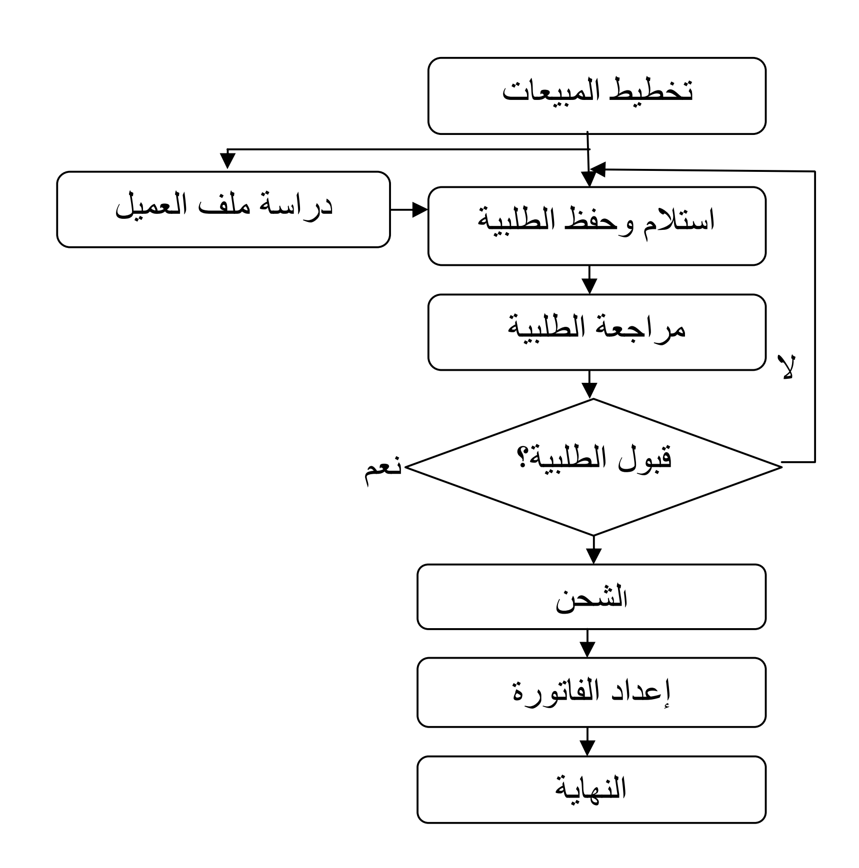
- توفير الموارد المخصصة لتحقيق المنتج.

- تحديد متطلبات أنشطة التحقق والصلاحية والمراقبة والفحص والاختبار الخاصة بالمنتج وكذا تحديد معايير قبول المنتج.

- إعداد سجلات لتوفير الأدلة على إن عمليات انجاز المنتج ونتائجها تفي بمتطلبات العملاء.

ب- العمليات المتعلقة بالعميل: تقوم المؤسسة بتحديد المتطلبات المتعلقة بالمنتج حيث تقوم بتحديد المتطلبات التي يحددها العميل بالإضافة إلى المتطلبات القانونية التنظيمية، كما تعمل المؤسسة على مراجعة هذه المتطلبات قبل الالتزام بتوفير المنتج للعميل، حيث تعطي هذه المراجعة ضمان بان متطلبات المنتج قد تم تحديدها من جهة، وأيضا التحقق من مدى قدرة المؤسسة على الوفاء بهذه المتطلبات من جهة أخرى. كما تقوم المؤسسة بالاتصال بالعميل من خلال توفير المعلومات عن منتجاتها من خلال الإعلان في وسائل الإعلام المختلفة وإصدار المطبوعات والمشاركة في المعارض وتوضيح طريقة التعامل مع طلبات العملاء والإجابة عن تساؤلاتهم والتعرف على أرائهم وملاحظاتهم من خلال الاستبيانات والاجتماعات وتحليل شكاويهم، والشكل الموالي يوضح سير العملية التجارية في مؤسسة (condor).

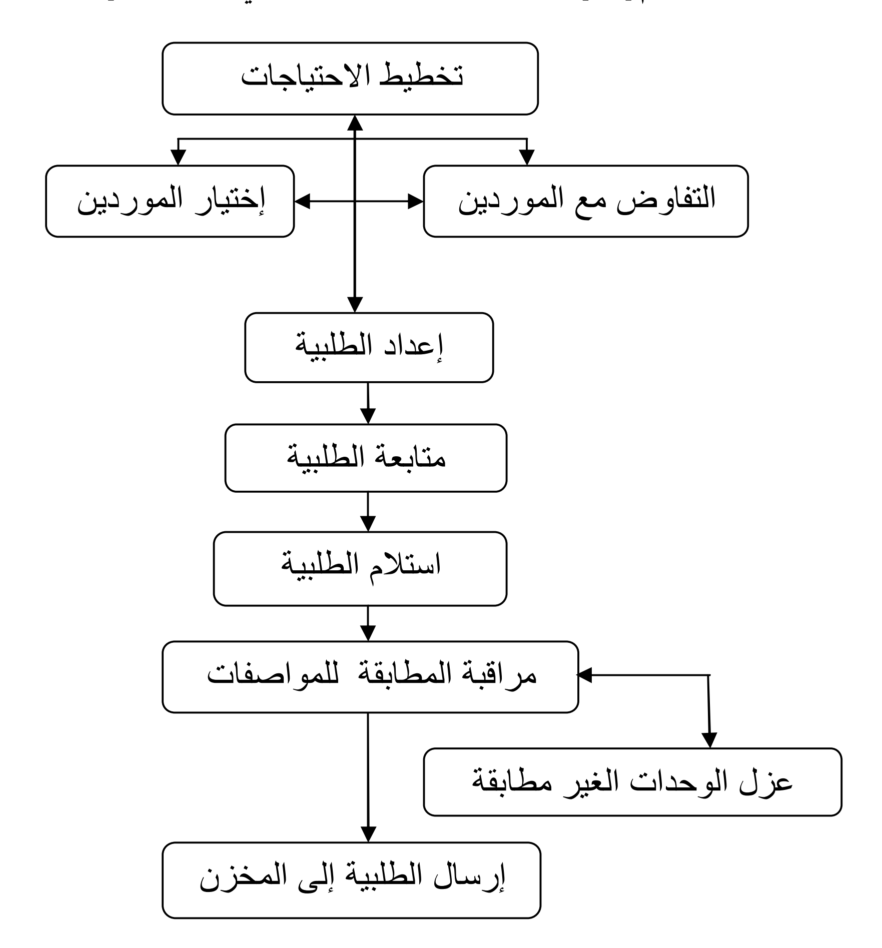
الشكل رقم(36): سيرورة العملية التجارية في مؤسسة (condor).



- المصدر: المديرية التجارية لمؤسسة (condor)، مصلحة دراسة الطلبيات والصفقات.

ج- عملية الشراء: تقوم المؤسسة بالتأكد من إن المواد المشتراة مطابقة للاحتياجات المطلوبة، حيث يتم تحديد معايير اختيار وتقييم الموردين بناءا على قدرتهم على توريد المواد طبقا لاحتياجاتها و تحتفظ المؤسسة بسجلات تقييم هؤلاء الموردين، كما تقوم المؤسسة بتوفير معلومات عن المواد المطلوب شراؤها وبعد ذلك القيام بأنشطة الفحص الضرورية واللازمة للتأكد من إن المواد المشتراة تتطابق مع المتطلبات المحددة، والشكل الموالي يوضح سير عملية الشراء في مؤسسة (condor).

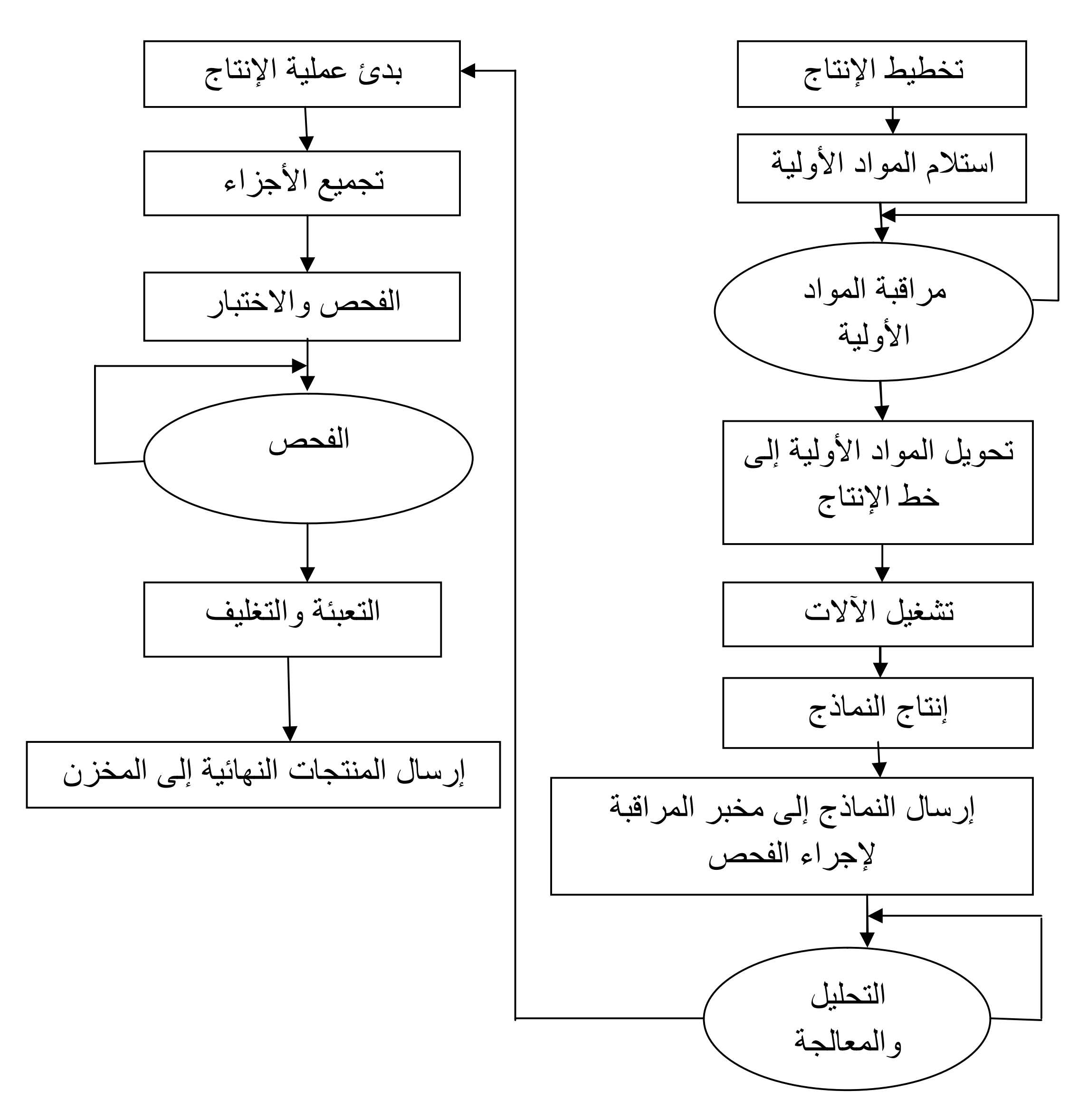
الشكل رقم(37): سيرورة عملية الشراء في مؤسسة (condor).



- المصدر: مديرية المشتريات لمؤسسة (condor)، مصلحة المشتريات المستوردة.

د- ضبط المنتج: قامت المؤسسة بضبط شروط تحقيق المنتج وذلك من خلال توفير المعلومات التي تصف نوع ومميزات وخصائص المنتج، توفير تعليمات العمل، استعمال معدات وآلات مناسبة، توفير واستخدام وسائل المراقبة والقياس، تمييز وتتبع المنتج، حفظ وحماية المنتج من التلف، والشكل الموالي يوضح عملية تحقيق المنتج في مؤسسة (condor).

الشكل رقم(38): سيرورة عملية إنتاج المنتج في مؤسسة (condor).



- المصدر: وحدة إنتاج الثلاجات لمؤسسة (condor)، مصلحة المتابعة والتفتيش.

هـ- ضبط وسائل القياس والمراقبة: تقوم المؤسسة بتحديد الوسائل المناسبة لمراقبة وقياس رضا العملاء لمعرفة مدى مطابقة المنتج لمتطلباتهم وذلك من خلال توزيع الاستبيانات عليهم وعقد اجتماعات معهم والتعرف على درجة رضاهم عن منتجات المؤسسة وكذا التعرف على أرائهم المتعلقة بجانب التطوير والتحسين.

4- القياس والتحليل والتحسين.

قامت مؤسسة (condor) بتخطيط وتنفيذ عمليات القياس والتحليل والتحسين اللازمة لتوضيح مطابقة المنتج من خلال مراقبة وفحص خطوات تحقيق المنتج، ولتأكيد المطابقة لنظام ادارة الجودة من خلال القيام بالمراجعة الداخلية، وأيضا لتحسين فعالية نظام ادارة الجودة باستمرار.

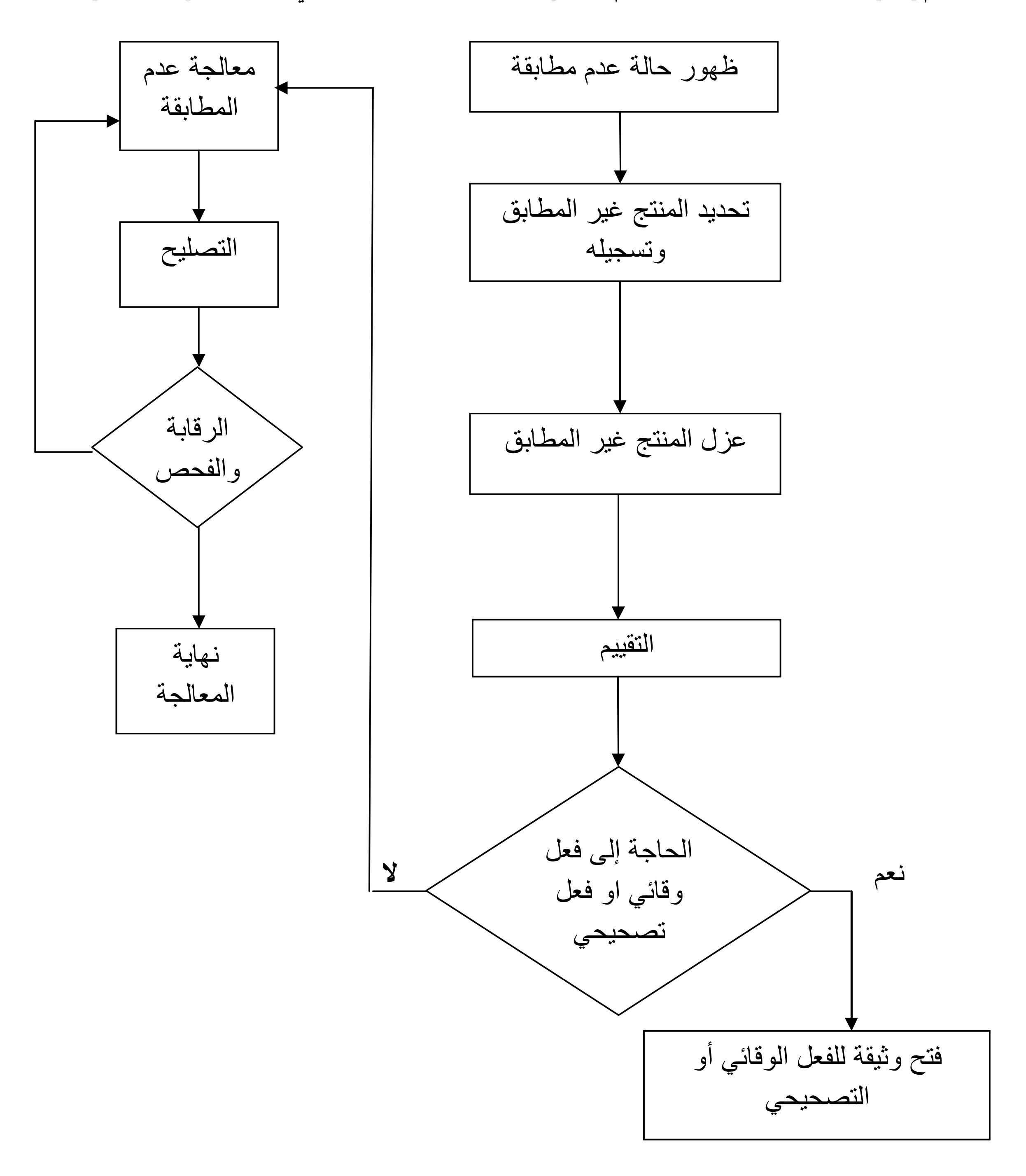
أ- المراقبة والقياس: تقوم المؤسسة بمراقبة المعلومات المتعلقة برضا العميل من خلال الاستبيانات والاجتماعات مع العملاء وكذا المعلومات والملاحظات التي يقدمها مدراء مختلف الإدارات وذلك بهدف معرفة درجة وفائها لمتطلبات العملاء ولقياس أداء نظام ادارة الجودة في المؤسسة.

كما تقوم المؤسسة بتخطيط وتنفيذ المراجعة الداخلية بواسطة مراجعين مؤهلين مستقلين مرة واحدة على الأقل في السنة لتحديد ما إذا كان نظام الجودة مطابقا للترتيبات المخططة ومطابقا لمتطلبات المواصفة العالمية والتأكد من انه يطبق بفعالية ومحافظ عليه.

كما تقوم المؤسسة بتحديد أهداف قابلة للقياس لمراقبة وقياس عمليات نظام ادارة الجودة لتوضيح قدرة العمليات على تحقيق النتائج المخططة، وأيضا القيام باتخاذ الاجراءات التصحيحية والوقائية اللازمة.

ب- ضبط المنتج غير المطابق: تقوم المؤسسة بضبط وتمييز المنتج غير المطابق لغرض اتخاذ الاجراءات المناسبة لإزالة حالة عدم المطابقة ولتجنب وصول المنتج غير المطابق إلى العملاء والشكل الموالي يوضح عملية معالجة حالات عدم تطابق المنتج للمواصفات المطلوبة.

الشكل رقم(39): مخطط معالجة حالة عدم تطابق المنتجات للمواصفات في مؤسسة (condor).



- المصدر: مديرية الجودة لمؤسسة (condor)، مصلحة المراجعة والتدقيق.

ج- تحليل البيانات: تقوم المؤسسة بتحديد وجمع وتحليل البيانات الناتجة عن تنفيذ العمليات للوقوف على مدى فعالية نظام ادارة الجودة ولتقييم إمكانية إجراء تحسين لفعالية نظام ادارة الجودة، حيث تعمد المؤسسة إلى تحليل المعلومات المتعلقة برضا العملاء، المعلومات الخاصة بمطابقة المنتج للمتطلبات والمعلومات المتعلقة بالموردين.

د- التحسين: تقوم المؤسسة بدراسة ومراجعة سياسة الجودة وأهدافها ونتائج المراجعات وشكاوي العملاء والتغذية الراجعة بهدف التطوير والتحسين المستمر لنظام ادارة الجودة، حيث تقوم المؤسسة باتخاذ الاجراءات التصحيحية المناسبة لإزالة أسباب عدم المطابقة لمنع حدوثها ثانية، وكذا اتخاذ الاجراءات الوقائية للقضاء على الاسباب المحتملة لحدوث عدم المطابقة في المستقبل.

المبحث الثالث: واقع المنافسة في صناعة الأجهزة الالكترونية والكهرومنزلية في الجزائر.

نهدف من خلال هذا المبحث إلى تشخيص الوضعية التنافسية لمؤسسة (condor) وذلك من خلال دراسة وتحليل بيئتها التنافسية واستعراض أهم المؤسسات المنافسة لها ومختلف المنتجات التي تقدمها هذه المؤسسات وخصائصها التقنية.

المطلب الأول: صناعة الأجهزة الالكترونية والكهرومنزلية في الجزائر.

يتميز قطاع صناعة الأجهزة الالكترونية والكهرومنزلية في الجزائر بمنافسة شديدة، حيث نجد العديد من العلامات المحلية والأجنبية في السوق الجزائرية، ويرجع ذلك إلى انفتاح الأسواق وتحرير التجارة من جهة، ونتيجة عدة تغيرات هيكلية ساهمت في إرساء المنافسة بين المؤسسات العاملة في هذا القطاع من جهة أخرى.

وقد عرف هذا القطاع في الجزائر تطورا ملحوظا حيث كان في سنوات السبعينات من القرن الماضي ممثلا بالمؤسسة الوطنية (SONELEC)، وفي ظل الإصلاحات الاقتصادية التي قامت بها الدولة الجزائرية انقسمت هذه المؤسسة إلى مؤسستين الأولى هي المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية (ENIEM)، والثانية هي المؤسسة الوطنية لصناعة الأجهزة الالكترونية (ENIE).

وفي ظل انفتاح الاقتصاد الوطني وتحرير التجارة الخارجية واجهت المؤسسات العاملة في هذا القطاع عدة صعوبات في الاستمرار في النشاط ومواجهة المنافسة وذلك نتيجة التطور التكنولوجي السريع الذي يتميز بها هذا القطاع، بالإضافة إلى انخفاض الطلب على منتجات المؤسسات الوطنية بسبب دخول عدة علامات أجنبية إلى السوق الجزائرية.

وفي السنوات القليلة الماضية شهدت صناعة الأجهزة الالكترونية والكهرومنزلية في الجزائر تطورا ملحوظا، حيث اتجهت العديد من المؤسسات الخاصة إلى إبرام عقود الشراكة مع مؤسسات أجنبية تنشط في هذا المجال، وبذلك ظهرت عدة علامات ومؤسسات تنشط في هذا النوع من الصناعة.

تحوز السوق الجزائرية للمنتجات الالكترونية والكهرومنزلية على العديد من العلامات التجارية منها ما هي جزائرية ومنها ما هي أجنبية، هذا ما أدى إلى اشتداد المنافسة بين المؤسسات العاملة في هذا القطاع، والجدول الموالي يبين أهم المؤسسات التي تنشط في هذه الصناعة بالجزائر.

الجدول رقم(23): أهم المؤسسات المحلية المتنافسة في قطاع الالكترونيات بالجزائر.

العلامة	المؤسسة	المنتجات الرئيسية
ENIEM	ENIEM	REF , CLIM, CUIS, ML
ENIE	ENIE	TV
CONDOR	ANTAR TRAD	TV , REF, CLIM, CUIS, RES, ML
SAMSUNG	SAMHA	TV, REF, CLIM, CUIS, ML
GEANT	MEBARKIA	TV, REF, CLIM, CUIS, ML, RES
CRISTOR	ABABOU ELECTRONICS	TV, REF, CLIM, RES
STARLIGHT	ESSALEM	TV, REF, CLIM, RES
IRIS	IRIS SAT	TV, REF, CLIM, RES
SONY	BYA ELECTRONICS	TV, CLIM
TCL	SENTRAX	TV, REF, CLIM
COBRA	COBRA	TV, CLIM, RES
HAIER	SODINCO	TV, REF, CLIM
STREAM	STREAM SYSTEMS	TV, RES

- المصدر: الموقع الالكتروني لكل مؤسسة، تاريخ الاطلاع: 2014/08/10.(أنظر قائمة المراجع).

بالإضافة إلى هذه العلامات نجد في السوق الجزائرية عدة علامات أجنبية مثل: (LG،BEKO -MONT BLAN، WIRLPOOL)...الى آخره من العلامات التجارية.

المطلب الثاني: المنافسة في سوق الأجهزة الالكترونية والكهرومنزلية في الجزائر.

اولا: المنافسة في سوق الأجهزة الالكترونية.

إن أهم المنتجات التي تقوم مؤسسة (condor) بإنتاجها هي أجهزة التلفاز بالإضافة إلى أجهزة استقبال الأقمار الصناعية، حيث تنتج المؤسسة تشكيلة متنوعة من هذين المنتجين.

1- المنافسة في سوق أجهزة التلفاز.

بدأت مؤسسة (condor) في عملية إنتاج أجهزة التلفاز في سنة 2003 حيث تقوم المؤسسة حاليا بإنتاج تشكيلة متنوعة من حيث الحجم ونوع التكنولوجيا كما هو مبين في الجدول الموالي.

الجدول رقم (24): تشكيلة منتجات أجهزة التلفاز لمؤسسة (condor).

المنتجات	LCD	LED	SMART
الأنواع	24" 32" 42"	24"hd, 28"hd, 28"fullhd,32"fullhd,50"fullhd	560r3d, 770xw3d, 610x3d 610xw3d, 780xw3d 360wsnew

- source : http/www.condor.dz, consulté le : 10/08/2014.

نلاحظ من خلال الجدول إن مؤسسة (condor) تقوم بإنتاج تشكيلة متنوعة من أجهزة التلفاز، حيث نجد أنها تنتج النوع (lcd) و (led) و (plasma) وبمختلف الأحجام، وذلك سعيا منها إلى تلبية رغبات الزبائن وكسب حصة سوقية اكبر، بالإضافة إلى العمل على مسايرة التطور التكنولوجي التي تتميز به صناعة أجهزة التلفاز.

ونجد في السوق الجزائرية العديد من العلامات المنافسة لعلامة (condor) في إنتاج أجهزة التلفاز حيث يبين الجدول الموالي تشكيلة منتجات أجهزة التلفاز لأهم المؤسسات المنافسة لعلامة (condor).

الجدول رقم (25): تشكيلة منتجات أجهزة التلفاز لأهم العلامات المنافسة لعلامة (condor).

المنتجات / العلامة	LCD TV	LED TV	SMART TV (3D)	PLASMA TV
ENIE	/	serie615 serie701 serie2500	Serie712 Serie3d	/
SAMSUNG	24",32",40" 42",46"	22",24",32",42",46" 55"	32",42",46" 51",55"	/
LG	/	32",42",47"	32",42",47" 49",55"	Plasma full hd
SONY	42"	22",42"	32",42"	/
GEANT	32",42"	22",24",26",32",42" 50"	/	Plasma GN-EP50P2

- المصدر: الموقع الالكتروني لكل مؤسسة، تاريخ الاطلاع: 2014/08/10.(أنظر قائمة المراجع).

يتبين من خلال الجدول إن معظم المؤسسات المنافسة لمؤسسة (condor) تقوم بإنتاج تشكيلة متنوعة من أجهزة التلفاز وبمختلف الأحجام ايضا، وهذا ما يفسر المنافسة الشديدة بين هاته المؤسسات للحصول على زبائن وبالتالي كسب حصة سوقية.

و نلاحظ من خلال الجدول إن كل مؤسسة تسعى إلى توسيع تشكيلة منتجاتها، حيث نجد إن أغلب المؤسسات تنتج النوعين (LED) و (LCD) بالإضافة إلى النوع (PLASMA).

كما نلاحظ إن مؤسسة (condor) اتبعت إستراتيجية التنويع في إنتاج هذا المنتج، حيث نجد أنها تنتج عدة أنواع بتكنولوجيا مختلفة وأحجام مختلفة ايضا.

ومن اجل معرفة قدرة مؤسسة (condor) على التنافس في سوق أجهزة التلفاز، نقوم بإجراء مقارنة بين نوع معين من أجهزة التلفاز لأهم العلامات المتنافسة لعلامة (condor) من حيث بعض الخصائص التقنية لهذا النوع كما هو مبين في الجدول الموالي.

الجدول رقم (26): الخصائص التقنية للمنتج ('' LED3D 42) لأهم العلامات المتنافسة في السوق.

	CONDOR	CRISTOR	ENIE	LG
RESOLUTION	Full hd	Full hd	Full hd	Full hd
ANGLE DE VUE	178°/178°	170°/168°	190°/180°	180°/180°
CONTRASTE	3000 :1	1000 :1	3000 :1	3000 :1
LES ENTRES	01 vga 03 hdmi 02 usb 01 ecouteur	01 vga 02 hdmi 01 usb 01 ecouteur	01 vga 04 hdmi 02 usb 02 ecouteur	01 vga 02 hdmi 01 usb 01 ecouteur

- المصدر: وثائق الخصائص التقنية للمنتج لكل مؤسسة.

من خلال الجدول نلاحظ وجود تقارب بين الخصائص التقنية لهذا المنتج بالنسبة لمختلف العلامات المتنافسة، ومن اجل تدعيم قدرتها التنافسية اعتمدت مؤسسة (condor) على إستراتيجية التمييز في هذا المنتج من خلال تقديم مدة ضمان أطول، جودة خدمات ما بعد البيع، بالإضافة إلى السعر المنخفض مقارنة بالعلامات الأخرى المنافسة.

كما عمدت مؤسسة (condor) إلى إبداع تقنية تتمثل في إدخال (ضم) جهاز استقبال الأقمار الصناعية في التلفاز، ومنه تسويق منتجين في منتج واحد، وهذا ما جعل المؤسسة تحقق أعلى مبيعات في السوق من هذا النوع في سنة 2014.

2- المنافسة في سوق أجهزة استقبال الأقمار الصناعية.

بدأت مؤسسة (condor) بإنتاج أجهزة استقبال الأقمار الصناعية عند بداية نشاطها سنة 2003، حيث تقوم حاليا بإنتاج تشكيلة متنوعة من حيث التكنولوجيا والخيارات المتوفرة في منتجاتها، ويبين الجدول الموالي تشكيلة منتجات أجهزة الاستقبال الرقمية للعلامة (condor).

الجدول رقم (27): تشكيلة منتجات أجهزة الاستقبال الرقمية لمؤسسة (condor).

المنتجات	SIMPLE	HD
الأنواع	4500 fta 5000 fta 5000x usb carte 5500cx usb carte	5500cx hd wifi 5500cxi hd 9090cx hd wifi

- source : http/www.condor.dz, consulté le : 10/08/2014.

من خلال الجدول نلاحظ إن مؤسسة (condor) تقوم بإنتاج تشكيلة متنوعة من أجهزة استقبال الأقمار الصناعية وبتكنولوجيات مختلفة على غرار (FTA , CARTE, HD)، وقد نوعت المؤسسة من تشكيلة منتجاتها من أجهزة استقبال الأقمار الصناعية وذلك بإدخال عدة خيارات وتطبيقات في منتجاتها تلبية لرغبات الزبائن وسعيا منها إلى تعزيز حصتها السوقية.

كما نلاحظ من خلال الجدول إن مؤسسة (condor) نوعت إنتاجها من هذا المنتج سواءا من حيث التكنولوجيا او من حيث الخيارات المتوفرة في مختلف الأنواع التي تنتجها.

بالإضافة إلى علامة (condor) نجد في السوق الجزائرية عدة علامات منافسة لها في مجال إنتاج أجهزة الاستقبال الرقمية، والجدول الموالي يوضح تشكيلة منتجات أهم العلامات المنافسة لعلامة condor في السوق الجزائرية.

الجدول رقم (28): تشكيلة منتجات أجهزة الاستقبال لأهم العلامات المنافسة لعلامة (condor).

المنتجات / العلامة	SIMPLE	HD
GEANT	1000x fta, 2000x fta 1010 tutan, 6200x usb carte, 9595x usb carte	2000hd, 2500hd, 80hd 7100hd wifi
CRISTOR	Atlas E	Atlas HD
STREAM	350 bm fta, 8300bm carte, 8400bm carte 9200bm carte	100bm hd, 200bm hd

- المصدر: الموقع الالكتروني لكل مؤسسة، تاريخ الاطلاع: 2014/08/10. (أنظر قائمة المراجع).

نلاحظ من خلال الجدول إن العلامات المنافسة لعلامة (condor) هي ايضا تقدم تشكيلة متنوعة من هذه الأجهزة وبمختلف التكنولوجيات و هذا ما يفسر المنافسة الشديدة بين مختلف هذه المؤسسات.

كما نلاحظ من خلال الجدول إن المؤسسات المتنافسة تقدم نفس تشكيلة المنتجات تقريبا، سواءا من حيث نوع التكنولوجيا او الخيارات المتوفرة في المنتجات.

وللوقوف على مدى قدرة المؤسسة على المنافسة في إنتاج أجهزة الاستقبال الرقمية، نقوم بإجراء مقارنة بين الخصائص التقنية لنوع معين لعلامة (condor) مع نفس النوع لأهم العلامات المنافسة كما هو موضح في الجدول الموالي.

الجدول رقم (29): الخصائص التقنية للمنتج (HD CARTE) لأهم العلامات المتنافسة في السوق.

	CONDOR	CRISTOR	GEANT
N. CHENES	6000	8000	6000
N. DECODAGE	Mpeg 1_2	Mpeg 1_2	Mpeg 1_2
LECTEUR CARTE	02	02	01
DEMODULATION	qpsk	qpsk	Qpsk
PORT USB	02	01	01
CONNEXION	wifi	/	/

- المصدر: وثائق الخصائص التقنية للمنتج لكل مؤسسة.

من خلال الجدول نلاحظ تقارب كبير في الخصائص التقنية للمنتج ولمختلف العلامات المتنافسة وهذا راجع إلى امتلاك جل المؤسسات لتكنولوجيا الإنتاج بالإضافة إلى بساطتها. ولأجل تمييز منتجاتها اعتمدت مؤسسة (condor) على تقديم السعر المنخفض بالإضافة إلى حجم ونوعية خدمات ما بعد البيع المقدمة.

كما قامت مؤسسة (condor) بتمييز منتجها بتزويده بتقنية (wifi) التي تسمح بتحيين نظام تشغيل الجهاز عن بعد، مما جعل هذا النوع من المنتجات يلقى رواجا كبيرا في السوق.

ثانيا: المنافسة في سوق الأجهزة الكهرومنزلية.

تقوم المؤسسة بإنتاج العديد من الأجهزة الكهرومنزلية مثل الثلاجات والمكيفات الهوائية، آلات الغسيل آلات الطبخ...الخ. الا إن المؤسسة تركز إنتاجها أساسا على منتجين أساسيين وهما الثلاجات والمكيفات الهوائية.

1- المنافسة في سوق الثلاجات.

بدأت مؤسسة (condor) بإنتاج الثلاجات سنة 2005، حيث تقوم حاليا بإنتاج تشكيلة متنوعة منها وذلك من حيث الحجم والنوع، والجدول الموالي يلخص تشكيلة منتج الثلاجات لعلامة (condor).

الجدول رقم (30): تشكيلة منتج الثلاجات لعلامة (condor).

المنتجات	1 PORTE	2 PORTES	SIDE BY SIDE	COMBINE	CONGELATEUR
الأنواع (لتر)	180, 250 350	600, 650 720	610, 760, 780	415, 460	150 bahu 350 bahu 330 armoire

- source : http/www.condor.dz, consulté le : 10/08/2014.

نلاحظ من خلال الجدول إن مؤسسة (condor) تقوم بإنتاج تشكيلة متنوعة من أجهزة الثلاجات والمبردات وبمختلف الأحجام وذلك تلبية لرغبات الزبائن من عائلات ومحلات تجارية.

بالإضافة إلى منتجات علامة (condor) نجد في السوق الجزائرية العديد من العلامات المنافسة لها والتي تقدم تشكيلة متنوعة من الثلاجات نوجز أهمها في الجدول الموالي.

الجدول رقم (31): تشكيلة منتج الثلاجات لأهم العلامات المنافسة لعلامة (condor).

المنتجات / العلامة	1 PORTE (litre)	2 PORTES (litre)	SIDE BY SIDE (litre)	COMBINE (litre)	CONGELATEUR (litre)
ENIEM	160, 240 350	290, 370 520	650 700	430	220 Bahu 360 Armoire 480 conservateur
SAMSUNG	260, 240 350	220, 370 680	506, 530 620	306, 330 470	/
CRISTOR	240, 370	495, 645	207 sbm 207 sbv	/	330 horizontal 480 horizontal 160 présentoir

- المصدر: الموقع الالكتروني لكل مؤسسة، تاريخ الاطلاع: 2014/08/10. (أنظر قائمة المراجع).

من خلال الجدول نلاحظ إن المؤسسات الناشطة في هذا المجال تنتج تشكيلة متنوعة من الثلاجات وبأنواع مختلفة مما أدى إلى اشتداد المنافسة بين مختلف العلامات، كما نلاحظ إن مؤسسة (condor) تقوم بإنتاج تشكيلة متنوعة جدا حيث تهدف من خلال هذه الإستراتيجية إلى رفع حصتها السوقية وكسب عملاء جدد من خلال توسيع تشكيلتها.

ومن أجل الوقوف على قدرة مؤسسة (condor) على المنافسة في سوق الثلاجات نقوم بإجراء مقارنة بين الخصائص التقنية لمنتج معين لعلامة (condor) مع منتج لأهم العلامات المنافسة لها.

الجدول رقم (32): الخصائص التقنية للمنتج (SIDE BY SIDE) لأهم العلامات المتنافسة في السوق.

	CONDOR	ENIEM	SAMSUNG
CAPACITE (L)	705	536	506
DIMENSION (cm)	185x74x91	179x74x90	175x73x89
POID (kg)	121	113	93
TYPE DE FROIDISMENT	Multi air flow	Multi air flow	Multi air flow
OPTIONS	- distributeur d'eau et glace - système de contrôle électronique - système alarme portes - couleurs (blanc, noir, grés)	- distributeur d'eau et glace - système de contrôle électronique - couleurs (blanc)	- distributeur d'eau et glace - système de contrôle électronique - couleurs (blanc, grés)

- المصدر: وثائق الخصائص التقنية للمنتج لكل مؤسسة.

من خلال الجدول نلاحظ إن الخصائص التقنية لمنتج الثلاجة من نوع (side by side) لمختلف العلامات المتنافسة متقاربة فيما بينها، وبغية تلبية رغبات الزبائن والرفع من حصتها السوقية قامت مؤسسة (condor) بتمييز منتجها عن طريق إضافة بعض الخصائص له مثل خاصية التحكم عن بعد في فتح وغلق أبواب الثلاجة (système de verrouillage) وكذا إدراج عدة ألوان لمنتجها مقارنة بمنتجات المنافسين.

2- المنافسة في سوق المكيفات الهوائية.

بدأت مؤسسة (condor) بإنتاج المكيفات الهوائية سنة 2005، وحاليا تقوم المؤسسة بإنتاج تشكيلة متنوعة من هذا المنتج سواء من حيث الحجم والنوع، والجدول الموالي يوضح تشكيلة منتجات المكيفات الهوائية لعلامة (condor).

الجدول رقم (33): تشكيلة منتج المكيفات الهوائية لعلامة (condor).

المنتجات	MONO BLOC	SPLIT SYSTEM	ARMOIRE	MOBILE
الأنواع (btu)	9000, 12000 18000	9000, 12000, 13000, 18000	24000, 48000 50000, 60000	12000

- source : http/www.condor.dz, consulté le : 10/08/2014.

نلاحظ من خلال الجدول إن مؤسسة (condor) تقوم بإنتاج تشكيلة متنوعة من أجهزة المكيفات الهوائية وبمختلف الأنواع والأحجام من اجل تلبية رغبات الزبائن وتعزيز حصتها السوقية.

كما نجد في السوق الجزائرية العديد من العلامات التي تنافس علامة (condor)، حيث يلخص الجدول الموالي تشكيلة منتجات المكيفات الهوائية لأهم العلامات المنافسة لعلامة (condor).

الجدول رقم (34): تشكيلة منتجات المكيفات الهوائية لأهم العلامات المنافسة لعلامة (condor).

المنتجات / العلامة	MONO BLOC (btu)	SPLIT SYSTEM (btu)	ARMOIRE (btu)	MOBILE (btu)
ENIEM	12000, 15000 18000	7000, 9000 12000, 18000 24000	48000 60000	/
SAMSUNG	/	9000, 12000 18000, 24000	/	/
CRISTOR	9000, 12000 18000, 24000	12000, 18000 24000	48000, 60000 96000	/

- المصدر: الموقع الالكتروني لكل مؤسسة، تاريخ الاطلاع: 2014/08/10. (أنظر قائمة المراجع).

من خلال الجدول نلاحظ إن العلامات المنافسة لعلامة (condor) تقوم بدورها بإنتاج تشكيلة متنوعة من أجهزة المكيفات الهوائية هذا ما يفسر المنافسة الشديدة بين هذه العلامات في السوق.

وللوقوف على مدى قدرة مؤسسة (condor) على المنافسة فيما يخص منتج المكيفات الهوائية نقوم بمقارنة الخصائص التقنية للنوع (split tropical) لعلامة (condor) مع نفس النوع لأهم العلامات المنافسة لها كما هو مبين في الجدول الموالي.

الجدول رقم (35): الخصائص التقنية للمنتج (split tropical) لأهم العلامات المتنافسة في السوق.

	CONDOR	ENIEM	SAMSUNG
CAPACITE DE REFROIDISSEMENT (btu)	12000	12000	12000
CAPACITE DE CHAUFAGE (btu)	12500	13000	12500
CONSOMATION (REF-CH)	1200-1300	1250-1360	1270-1370
DEBIT D'AIR (m /h)	510	560	540
POID (kg)	41	46	42
DIMENSION (cm)	79x26x18	79x27x20	79x27x19
COULEURS	Blanc, gris, rouge	blanc	Blanc

- المصدر: وثائق الخصائص التقنية للمنتج لكل مؤسسة.

من خلال الجدول نلاحظ إن العلامات المتنافسة في إنتاج هذا النوع من المكيفات الهوائية تتقارب في الخصائص التقنية لمنتجاتها، وبغية تميز منتجاتها قامت مؤسسة (condor) بإدراج عدة ألوان لمنتجاتها بالإضافة إلى امتلاك جهازها لميزة الأقل إستهلاكا الطاقة.

المطلب الثالث: تحليل البيئة التنافسية لمؤسسة (condor).

تنشط مؤسسة (condor) في بيئة تنافسية تتميز بشدة المنافسة بين العديد من المؤسسات والعلامات التجارية، حيث نجد في الجزائر العديد من المؤسسات التي تقوم بإنتاج وتسويق منتجاتها محليا تحت علامات تجارية خاصة بها، أو بعلامات تجارية أجنبية، بالإضافة إلى مؤسسات أخرى تقوم باستراد علامات تجارية على شكل منتجات تامة الصنع.

نتطرق في هذا المطلب إلى تحليل البيئة التنافسية لمؤسسة (condor) بالاعتماد على نموذج Porter الذي يركز على تحليل القوى الخمس للمنافسة، حيث سنحاول من خلال هذا التحليل تبيان مدى تأثير مختلف هذه القوى على تنافسية مؤسسة (condor).

أولا: شدة المنافسة بين المؤسسات الحالية (المنافسة داخل القطاع).

نجد في السوق الجزائرية للصناعات الالكترونية والكهرومنزلية العديد من العلامات التجارية، الأمر الذي أدى إلى الرفع من شدة المنافسة بين المؤسسات العاملة في هذا القطاع، حيث نجد إن كل مؤسسة تتبنى سياسة خاصة بها فيما يخص الأسعار، تقديم خدمات ما بعد البيع، التوزيع، والإعلان والإشهار وذلك بهدف كسب ولاء العملاء وتحقيق رضاهم وبالتالي القدرة على المنافسة وكسب حصة سوقية أكبر. وللتقليص من أثر هذه القوة اعتمدت مؤسسة (condor) على إستراتيجية التنويع في منتجاتها حيث نجد أنها تقوم بإنتاج تشكيلة متنوعة جدا من الأجهزة الالكترونية والالكترومنزلية، كما أنها تكسب ميزة سعرية في بعض منتجاتها مقارنة مع باقي المؤسسات المنافسة، بالإضافة إلى تحقيق مستوى مقبول من الجودة في منتجاتها، والاعتماد على شبكة توزيع فعالة وإقامة نقاط للبيع على مستوى مختلف مناطق التراب الوطني، والاعتماد على التقنيات والأساليب الحديثة للإعلان على منتجاتها والترويج لها، إلى جانب مسايرة التطور التكنولوجي السريع الذي يتميز به القطاع والعمل على تقديم منتجات ذات تكنولوجية حديثة ومتطورة، كما عمدت المؤسسة إلى إنشاء خلية خاصة باليقظة التنافسية لأجل رصد تحركات وردود أفعال المنافسين وتحليلها، وكذا الكشف عن التهديدات والفرص المتاحة في البيئة التنافسية الحالية.

ثانيا: القوة التفاوضية للموردين.

تتمثل هذه القوة في قدرة المورد على رفع أسعار المواد الأولية و المنتجات النصف مصنعة أو التقليص من جودتها وبالتالي التأثير على ربحية وتنافسية المؤسسة، وتكون للمورد هذه القدرة على التفاوض عندما يسيطر على مصادر التوريد عدد قليل من الموردين، أو عندما يكون الطلب على المواد كبير جدا، وكذا بسبب محدودية المواد البديلة للإنتاج.

ونتيجة لتنوع تشكيلة منتجات مؤسسة (condor) فإننا نجد بأنها تتعامل مع العديد من الموردين وذلك سواءا بإبرام تعهدات وعقود توريد معهم، أو حصول المؤسسة على تراخيص للإنتاج، والجدول الموالي يوضح قائمة الموردين الأساسيين الذين تتعامل معهم مؤسسة (condor).

الجدول رقم(36): قائمة الموردين الرئيسيين لمؤسسة (condor).

	NOM OU RAISON SOCIAL	PAYS	NATURE DES ACHATS
1	Guangdong new electric co, ltd	chine	Chauffe- eau à gaz
2	Qinyuan group co, ltd	chine	Distributeur d'eau
3	Sanyo electric co, ltd	chine	m-l top loading
4	Ningbo beari electronic co, ltd	chine	Aspirateur eau
5	Hi-tech machinery co, ltd	chine	Valve et sonde
6	Media singapore trading co, ltd	singapore	Micro ondes
7	Chuahou electrical co, ltd	chine	Asprateur poussiere
8	Yuan import- export co, ltd	chine	Radiateurs a gaz
9	Ningbo electrical co, ltd	chine	Radiateurs a h'uile
10	Vestel holland	turquie	Cuisinieres
11	Daewoo micowave co, ltd	chine	Micro- onde
12	Zhongshan vatti co, ltd	chine	Fours encastrable
13	Hisense holdings co, ltd	chine	m-l top loading
14	Vestel ticaret as	turquie	Cuis- lave visselle
15	Kentek disticaret sti, ltd	turquie	Cuisinieres
16	Union tech and electronical	Egypte	m-l et cuisinieres
17	Fresh electronic	Egypte	Chauffe- eau electro
18	Artinox pte, ltd	Singapore	Cuisson
19	Ningbo fotile co, ltd	chine	Cuisson
20	Dongbo daewoo electronic, ltd	chine	Machine à laver

- المصدر: مديرية المشتريات لمؤسسة (condor)، مصلحة المشتريات المستوردة.

يتبين من خلال الجدول السابق إن مؤسسة (condor) تورد احتياجاتها من مصادر مختلفة ومتعددة وذلك لتجنب القوة التفاوضية لهؤلاء الموردين وتقليص تهديداتهم تجاهها وإيجاد نوع من المرونة في التحول من مورد إلى أخر، كما عمدت المؤسسة من اجل تقليص اثر هذه القوة إلى:

1- إقامة خط لإنتاج البطاقات الالكترونية التي تعتبر القطعة الرئيسية في إنتاج مختلف المنتجات سنة 2006، وبالتالي الاستغناء عن التوريد من جهة وتزويد بعض المؤسسات المنافسة بها من جهة أخرى حيث يصل سعر استراد القطعة الواحدة إلى 20 دولار أمريكي.

2- حصول المؤسسة على نسبة 1% من قطع الغيار الداخلة في إنتاج الأجهزة الالكترونية مجانا من طرف المورد، حيث توجه هذه النسبة أساسا إلى مصلحة خدمات ما بعد البيع والتي تقوم بتوزيعها على وكلاءها التابعين لها والمتعاقدين معها في فترة الضمان، أو بيعها لهم في فترة خارج الضمان.

3- إنشاء وحدة لإنتاج البلاستيك لصناعة القطع والأجزاء الداخلة في إنتاج بعض المنتجات مثل الإطار الخارجي لأجهزة التلفاز، الأجزاء الداخلية للثلاجات، مروحيات المكيفات الهوائية.

4- إقامة وحدة لإنتاج البولسترين والكرتون المستعملين في حماية وتغليف مختلف المنتجات.

ثالثا: القوة التفاوضية للعملاء.

تتجلى هذه القوة في قدرة العميل على إرغام المؤسسة على خفض السعر أو الرفع من حجم وكثافة الخدمة المقدمة او كلاهما معا، وهذا ما يؤدي إلى تقلص ربحية المؤسسة واشتداد المنافسة بين المؤسسات للحصول على العملاء وكسب رضاهم وبالتالي الرفع من حصصها السوقية.

ويكون للعميل هذه القوة التفاوضية عدما تمثل مشترياته نسبة كبيرة من رقم اعمال المؤسسة، او عندما تكون منتجات المؤسسات المتنافسة نمطية وبالتالي تكون للعميل خيارات عديدة في عملية الشراء وكذلك عندما يحوز العميل على معلومات حول التكلفة الحقيقية للمنتج.

ونتيجة لإتباع إستراتيجية التنويع في منتجاتها نجد أن مؤسسة (condor) تعامل مع مجموعة كبيرة من العملاء غلى غرار المؤسسات الاقتصادية والتجارية، الإدارات العمومية، الجامعات، بالإضافة إلى تجار الجملة والتجزئة المتواجدين في مختلف مناطق التراب الوطني، كما تقوم المؤسسة بتصدير نوعين من منتجاتها وهما المكيفات الهوائية والثلاجات إلى بعض الدول الأجنبية على غرار اسبانيا البرتغال، الأردن، تونس وليبيا.

وبالرغم من التنوع والتعدد في زبائن وعملاء مؤسسة (condor) إلا إن هذه الأخيرة ليست على منأى عن التهديد الذي يشكلونه هؤلاء العملاء، ومن أجل الحد من هذه القوة التفاوضية عمدت المؤسسة إلى:

1- تسعير منتجاتها بأسعار جد تنافسية مقارنة بمنافسيها.

2- التحسين من نوعية وحجم خدمات ما بعد البيع (مدة الضمان، توفير قطع الغيار).

3- إقامة نقاط للبيع وصالات العرض على كامل التراب الوطني تقريبا.

4- تقديم عروض جد مغرية كالنقل المجاني للشحنات التي تبلغ كمية معينة.

5- تقديم تسهيلات في طرق وأجال التسديد.

6- التحسين المستمر في جودة منتجاتها.

رابعا: تهديد المنتجات البديلة.

تؤثر المنتجات البديلة سلبا على نمو وربحية القطاع الذي تنشط فيه المؤسسة، حيث تتمثل المنتجات البديلة في تلك المنتجات التي باستطاعتها إن تشكل بدائل كاملة أو غير كاملة لمنتجات المؤسسة وللتغلب على هذا الأثر يجب الاعتماد على الجودة والدعاية والإشهار المكثف والمدعم من طرف كل المؤسسات التي تنشط في القطاع، بمعنى إن المنافسة هنا لا تكون محلية بل تكون بين قطاع وقطاع أخر.

و يمكن اعتبار المنتجات الجديدة ذات التكنولوجيا المتطورة التي تقدمها المؤسسات المنافسة بدائل غير كاملة لمنتجات مؤسسة (condor)، ولكن في الوقت الحاضر نجد إن منتجات المؤسسات المنافسة لا تشكل تهديدا لمنتجات مؤسسة (condor) كون هذه الأخيرة تتميز بتكنولوجيا متطورة ومتقاربة مع تلك المستعملة في المؤسسات المنافسة.

خامسا: تهديد الداخلين الجدد.

يتمثل المنافسين الجدد لمؤسسة (condor) في تلك المؤسسات الراغبة في دخول السوق الجزائرية لإنتاج وتسويق الأجهزة الالكترونية والكهرومنزلية، حيث نلاحظ حاليا تواجد العديد من العلامات التجارية في السوق الجزائرية، وهذا دليل على عدم حماية الدولة (الحكومة) الجزائرية للمؤسسات القائمة حاليا من خلال سن القوانين والتشريعات التي تعرقل وتحد من دخول المنافسين الجدد، بل بالعكس نجد إن الحكومة الجزائرية تمنح عدة امتيازات وحوافز للمؤسسات الراغبة في الاستثمار في الجزائر، أضف إلى ذلك انضمام الجزائر إلى المنظمة العالمية للتجارة وتوقيعها على اتفاقيات الشراكة الاورو متوسطية الامر الذي يؤدي إلى إلغاء الحواجز الجمركية ويزيد من احتمال دخول منافسين جدد، إضافة الى مرور السوق الجزائرية بمرحلة النمو حاليا مما يشجع المستثمرين على الدخول والاستثمار في هذا القطاع .

ومن أجل التغلب على هذا التهديد والحد من أثاره السلبية وحماية نفسها ورفع قدرتها التنافسية عمدت مؤسسة (condor) إلى:

1- الاهتمام بالتحسين المستمر لجودة منتجاتها وخدماتها لتعزيز ولاء عملائها.

2- حيازة وامتلاك المؤسسة لميزة التكلفة الأقل نتيجة خبرتها المتراكمة في الميدان.

3- التكنولوجيا المتطورة التي تستخدمها المؤسسة في عملية الإنتاج.

4- إقامة المؤسسة لقنوات توزيع خاصة بها.

5- الكفاءات والموارد البشرية المؤهلة التي تحوز عليها المؤسسة.

6- حصول المؤسسة على بعض الامتيازات والإعانات نتيجة استثمارها في إنتاج البطاقات الالكترونية.

المبحث الرابع: مساهمة تطبيق مواصفات الــ(iso 9001) في تحسين تنافسية مؤسسة CONDOR.

سبق وان اشرنا في الجزء النظري للدراسة أن تنافسية المؤسسة تقاس من خلال عدة مؤشرات من أهمها الربحية، تكلفة الصنع، الإنتاجية الكلية للعوامل ومؤشر الحصة السوقية، كما سبق وان اشرنا إلى أهم أبعاد الميزة التنافسية والمتمثلة في الجودة، المرونة، الوقت(الزمن) والإبداع، ولكن نظرا لقلة البيانات والمعلومات المقدمة من طرف المؤسسة محل الدراسة وهذا نظرا لطبيعة الدراسة التي ارتبطت بجانب حساس في المؤسسة وخاصة ما يتعلق بجانب تكاليف الإنتاج من جهة، بالإضافة إلى عدم توفر بعض المعلومات حول بعض المؤشرات نظرا لطول الفترة الزمنية التي شملتها الدراسة من جهة أخرى، فإننا حاولنا تقييم تنافسية المؤسسة بقياس بعض المؤشرات دون الأخرى وهذا في حدود ما توفر لدينا من معلومات وبيانات حول نشاط المؤسسة خلال فترة الدراسة، كما نشير إلى أننا أخذنا وحدة إنتاج الثلاجات كنموذج لقياس بعض المؤشرات نظرا لصعوبة قياسها على المستوى الكلي.

سنتطرق في هذا المبحث إلى تقييم تنافسية المؤسسة محل الدراسة خلال الفترة الزمنية الممتدة ما بين (2003-2013) وستكون الدراسة هنا عبارة عن مقارنة بين الوضعية التنافسية للمؤسسة قبل وبعد تطبيق نظام المواصفات العالمية لأنظمة ادارة الجودة (iso 9001)، علما إن المؤسسة محل الدراسة تحصلت على شهادة المطابقة للمواصفات العالمية في مارس 2007.

ولغرض التعرف على مدى مساهمة تطبيق مواصفات (iso 9001) في تحقيق وتنمية الميزة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة وتعزيز قدرتها التنافسية تناولنا الدراسة في مطلبين، حيث نتناول في المطلب الأول مساهمة تطبيق مواصفات (iso 9001) في تحسين مؤشرات تنافسية المؤسسة، في حين نتناول في المطلب الثاني واقع أبعاد الميزة التنافسية بعد تطبيق المؤسسة لمواصفات (iso 9001) والحصول على شهادة المطابقة.

المطلب الأول: مساهمة تطبيق مواصفات (iso 9001) في تحسين مؤشرات تنافسية المؤسسة.

سنقوم في هذا المطلب بتقييم تنافسية المؤسسة محل الدراسة من خلال دراسة بعض مؤشرات تنافسية المؤسسة والتي تتمثل في الربحية، الإنتاجية الكلية للعوامل، تكلفة الصنع والحصة السوقية قبل وبعد حصول المؤسسة على شهادة المطابقة للمواصفات، ثم إجراء المقارنة وتحليل النتائج.

أولا: مؤشر تطور ربحية المؤسسة: عرف مؤشر الربحية في مؤسسة (condor) تطورا كبيرا وذلك منذ بداية نشاطها وهذا ما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول رقم(37): تطور مؤشر ربحية مؤسسة (condor) خلال الفترة (2003-2013).

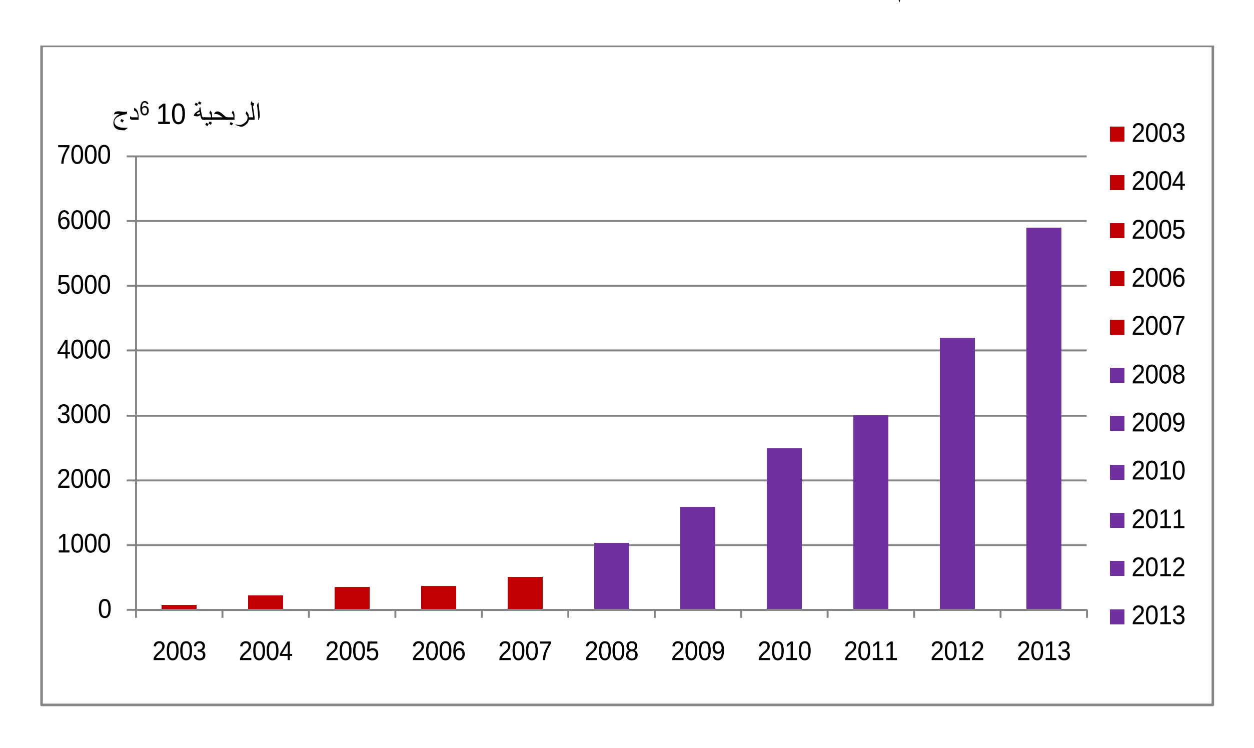
(الوحدة: 10^3 دج).

السنوات	قبل الحصول على الشهادة					بعد الحصول على الشهادة					
	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
الربحية	72524	226039	351709	369093	515761	1032638	1585001	2499698	3004622	4222596	5952645
نسبة التطور (%)	/	%211	%55	%04	%39	%100	%53	%57	%20	%40	%40

- المصدر: تقارير النشاط لمؤسسة (condor) للسنوات (2003-2013).

من خلال الجدول يمكن تمثيل تطور ربحية المؤسسة في الشكل التالي:

الشكل رقم(40): تطور ربحية المؤسسة للفترة (2003-2013).



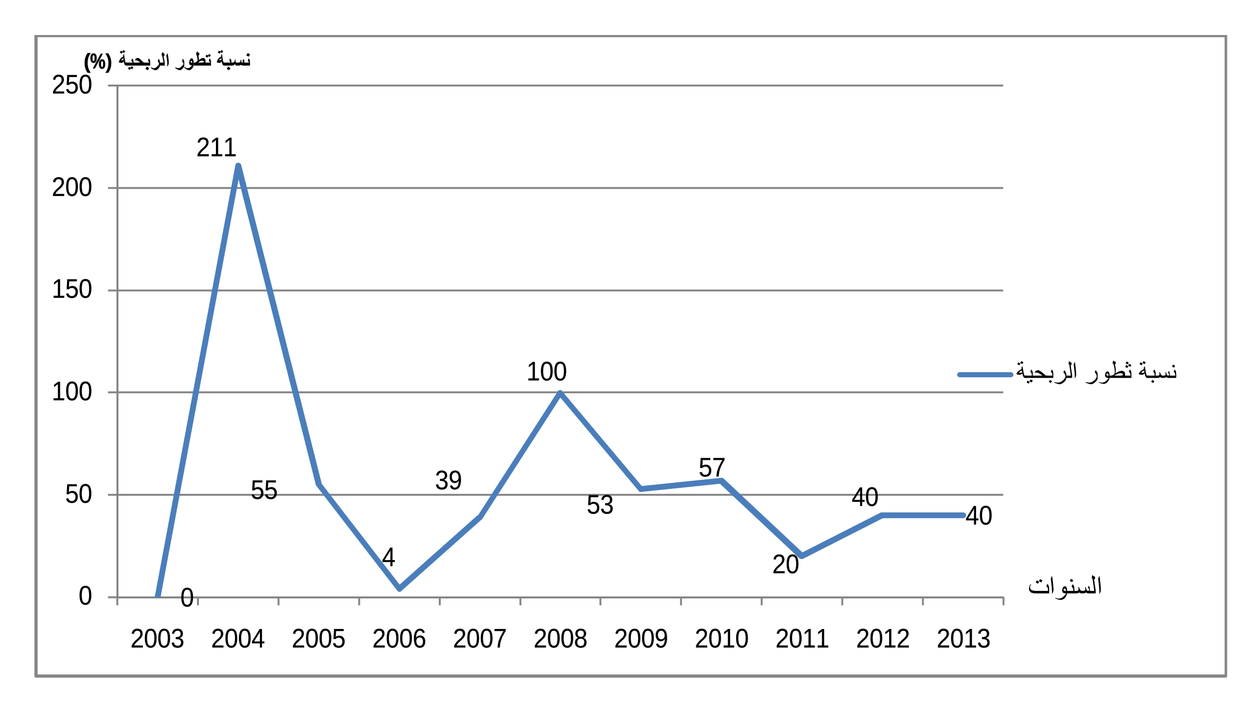
- المصدر: اعتمادا على معطيات الجدول السابق.

نلاحظ من خلال الشكل أعلاه إن ربحية المؤسسة عرفت تطورا وارتفاعا مستمرا منذ بداية نشاطها حيث بلغت أرباح المؤسسة في سنة 2003 ما يقارب (72.6 مليون دج)، لترتفع إلى حدود (1032 مليون دج) في سنة 2008، كما نلاحظ إن المؤسسة حققت أعلى ربحية لها في سنة 2013 لتبلغ حدود (5900 مليون دج).

وبناءا على معطيات الجدول يمكن تمثيل نسب تطور ربحية المؤسسة في الشكل الموالي:



الشكل رقم(41): نسب تطور ربحية المؤسسة للفترة (2003-2013).



- المصدر: اعتمادا على معطيات الجدول السابق.

نلاحظ من خلال الشكل أعلاه إن ربحية مؤسسة (condor) عرفت تذبذبا خلال مرحلة نشاط المؤسسة حيث نلاحظ إن ربحية المؤسسة ارتفعت بنسبة 211% في سنة 2004 مقارنة بسنة 2003 وذلك نتيجة تحقيق المؤسسة لرقم اعمال جد مرتفع في سنة 2004 بسبب استحداث المؤسسة لوحدتي إنتاج جديدتين متمثلتين في وحدة إنتاج المكيفات الهوائية ووحدة إنتاج المواد البيضاء، كما نلاحظ انخفاض نسبة تطور ربحية المؤسسة في سنة 2006 إلى حدود 4% مقارنة بسنة 2005 نتيجة انخفاض رقم اعمال المؤسسة بسبب التراجع الكبير في إنتاج أجهزة التلفاز بسبب الحريق الذي مس وحدة إنتاج التلفاز.

كما نلاحظ ارتفاع نسبة تطور ربحية المؤسسة في سنة 2008 حيث قاربت حدود 100% مقارنة بالسنة 2007 نتيجة ارتفاع رقم اعمال المؤسسة وذلك بسبب استحداث المؤسسة لوحدة إنتاج جديدة

وهي وحدة إنتاج أجهزة الإعلام الآلي والهواتف الذكية ولوحات اللمس، وكذا اقتناء المؤسسة لخط إنتاجي جديد لإنتاج البطاقات الالكترونية الداخلة في إنتاج معظم منتجات المؤسسة وبالتالي المساهمة في تخفيض التكاليف الكلية للإنتاج، أما في سنة 2011 فنلاحظ انخفاض نسبة تطور الربحية إلى حدود 20% مقارنة بسنة 2010 وذلك نتيجة تراجع رقم اعمال المؤسسة بسبب المنافسة الشديدة من طرف المؤسسات المنافسة.

من خلال المقارنة بين نسب تطور ربحية المؤسسة في فترة ما قبل حصولها على شهادة المطابقة وبين فترة ما بعد حصولها على الشهادة نلاحظ إن تطور ربحية المؤسسة كان بنسب مرتفعة في الفترة الثانية مقارنة بالفترة الأولى باستثناء نسبة التطور لسنة 2004 وهذا ما يؤكد على دور و مساهمة تطبيق المؤسسة لنظام ادارة الجودة (iso 9001) و الالتزام بمتطلبات المواصفة في الحفاظ على تطور ونمو نسب ربحية المؤسسة وذلك من خلال الالتزام بمبدأ التحسين المستمر في أداء المؤسسة، والكفاءة في استخدام الموارد المتاحة، إلى جانب التحكم الجيد في التكاليف المختلفة للعملية الإنتاجية.

ثانيا: مؤشر العائد على رأس المال المستثمر: للوقوف على مدى تحكم المؤسسة في تكاليفها الكلية للإنتاج نقدم الجدول الأتي:

الجدول رقم(38): العائد على رأس المال المستثمر للمؤسسة للفترة (2003-2013).

(الوحدة: دج).

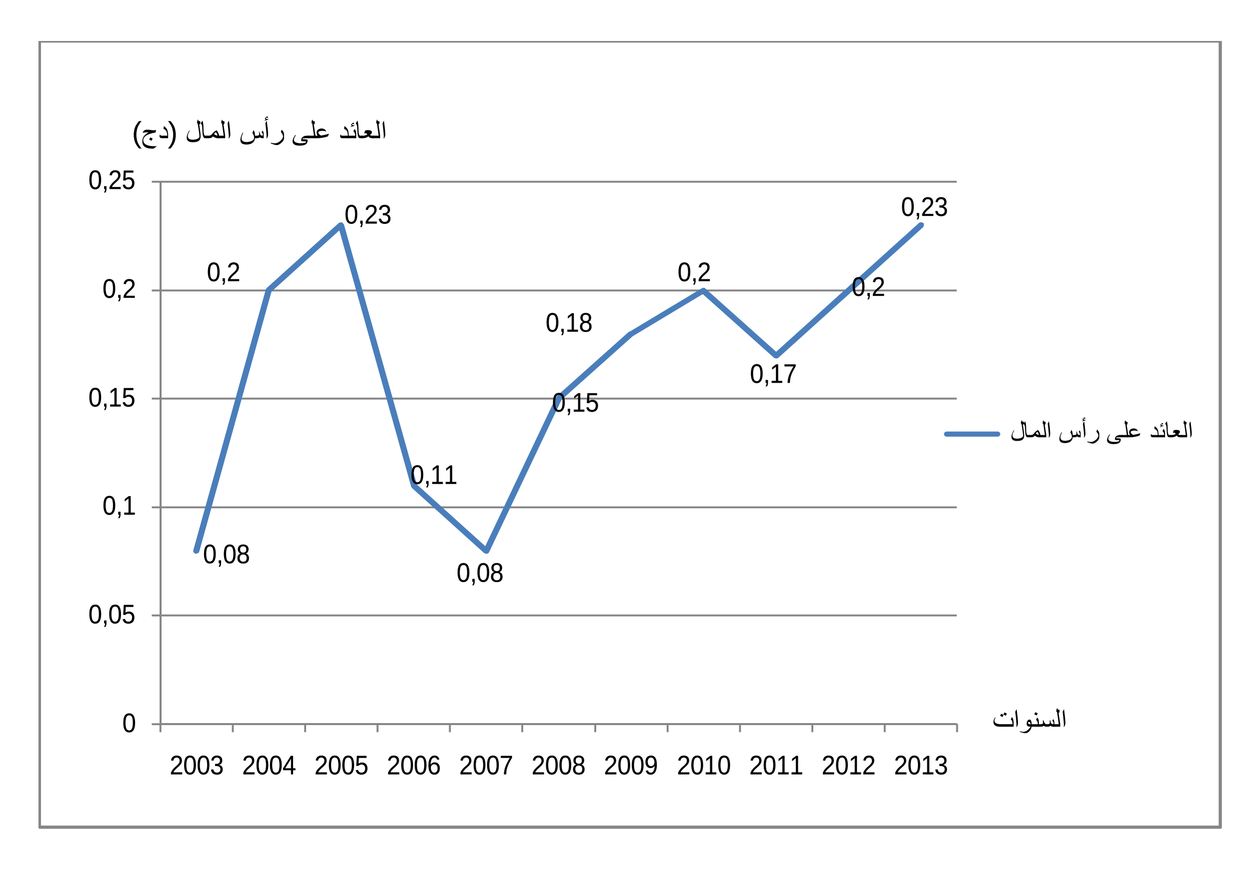
السنوات	قبل الحصول على الشهادة					بعد الحصول على الشهادة					
	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
العائد على رأس المال	0.08	0.20	0.23	0.11	0.08	0.15	0.18	0.20	0.17	0.20	0.23

- المصدر: تقارير النشاط لمؤسسة (condor) للسنوات (2003-2013).

يمكن توضيح تطور العائد على رأس المال المستثمر للمؤسسة في الشكل الموالي:



الشكل رقم(42): تطور العائد على رأس المال للمؤسسة للفترة (2003-2013).



- المصدر: اعتمادا على معطيات الجدول السابق.

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ إن العائد على رأس المال المستثمر عرف تذبذبا في قيمه على طول فترة نشاط المؤسسة، حيث نلاحظ ارتفاع قيمته في سنة 2004 حيث بلغ حدود 0.20 دج مقارنة بسنة 2003 أين كانت قيمته 0.008 دج وذلك نتيجة ارتفاع الأرباح الصافية للمؤسسة، كما نلاحظ انخفاض قيمة العائد على رأس المال في سنتي 2006 و2007 حيث بلغت قيمة 0.11 دج و 0.08 دج على التوالي وذلك نتيجة ارتفاع تكاليف الإنتاج الكلية للمؤسسة، كما نلاحظ ارتفاع قيمة العائد على رأس المال في السنوات الأخيرة حيث بلغت قيمته 0.20 دج في سنة 2012 وقيمة 0.23 في سنة 2013 وهذا راجع إلى ارتفاع الأرباح الصافية للمؤسسة نتيجة انخفاض التكاليف الكلية للإنتاج.

ومن خلال إجراء المقارنة بين متوسط قيمة العائد على رأس المال المستثمر في فترة ما قبل حصول المؤسسة على شهادة المطابقة وفترة ما بعد حصولها على الشهادة نجد إن هذه القيمة تقدر في حدود 0.14 دج في الفترة الأولى بينما تبلغ هذه القيمة حدود 0.188 دج في الفترة الثانية وذلك كان نتيجة ارتفاع مبيعات المؤسسة والتحكم الجيد في التكاليف المختلفة للإنتاج وبالتالي ارتفاع ربحية المؤسسة

حيث استطاعت المؤسسة تحقيق ذلك من خلال التزامها بمبدأ التوجه بالعميل والسعي إلى تحقيق رضاه بترجمة متطلباته الحالية والمستقبلية إلى منتجات تلبي رغباته، وكذا من خلال الادارة الكفؤة لمواردها المادية والبشرية، والعلاقة المبنية على المنفعة المتبادلة مع مورديها (عملية توريد المواد الأولية والآلات)، إضافة إلى التخطيط الجيد لعملية تحقيق المنتج.

ثالثا: مؤشر معدل انجاز الإنتاج المخطط في وحدة إنتاج الثلاجات: نظرا للصعوبة التي وجدناها في الحصول على المعلومات الخاصة بالإنتاج الكلي المؤسسة (كل وحدات الإنتاج)، فقد أخذنا وحدة إنتاج الثلاجات كنموذج علما إنها بدأت في الإنتاج فعليا في سنة 2005، ويمكن توضيح مؤشر معدل انجاز الإنتاج المخطط في هذه الوحدة من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم(39): معدل انجاز الإنتاج المخطط في وحدة الثلاجات خلال الفترة (2005-2013).

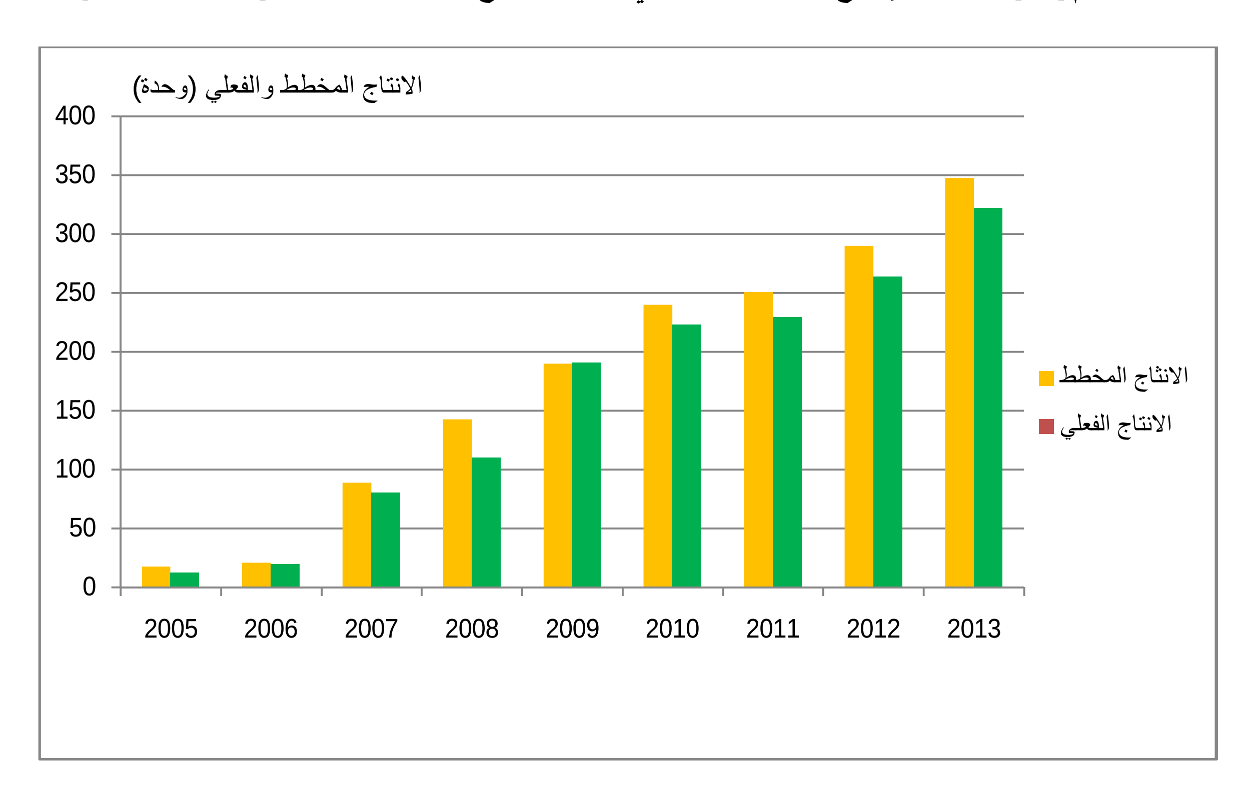
(الوحدة: وحدة منتجة)

السنوات	قبل الحصول على الشهادة					بعد الحصول على الشهادة					
	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
الإنتاج المخطط	/	/	18750	21640	89698	143831	190000	240000	251800	290000	348000
الإنتاج الفعلي	/	/	13638	20060	81035	110387	190288	223625	230604	264558	322380
نسبة الإنجاز	/	/	%72.73	%92.70	%90.34	%76.75	%100.15	%93.18	%91.58	%91.23	%92.46

- المصدر: مديرية وحدة إنتاج الثلاجات، مصلحة متابعة الانتاج.

من خلال الجدول نستطيع تمثيل معدل انجاز الإنتاج المخطط في وحدة الثلاجات في الشكل الموالي:

الشكل رقم(43): تطور الإنتاج المخطط والفعلي لوحدة إنتاج الثلاجات للفترة (2005-2013).



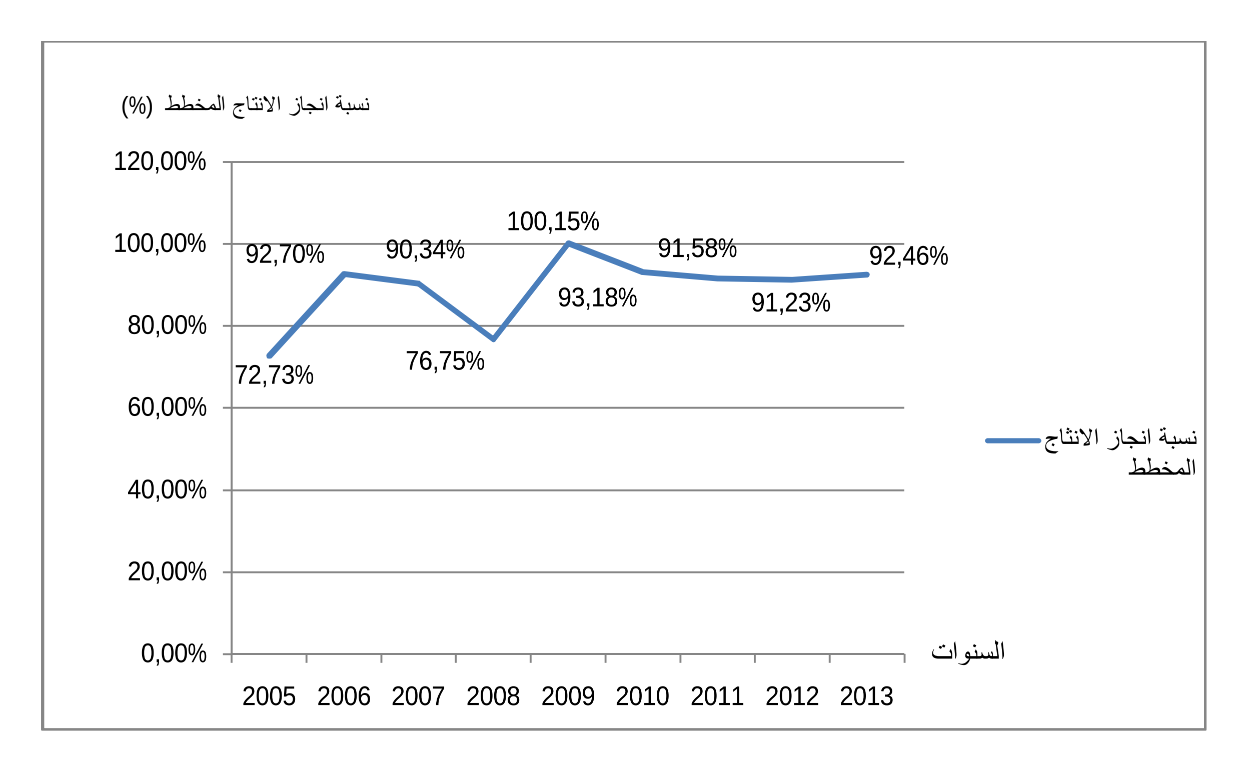
- المصدر: اعتماد على معطيات الجدول السابق.

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ إن حجم الإنتاج المخطط في ارتفاع وتطور مستمر، حيث كان حجمه في سنة 2005 وهي سنة بداية نشاط الوحدة يقدر بـــ 18750 وحدة ليرتفع إلى 143831 وحدة في سنة 2008، ليبلغ حجمه 348000 في سنة 2013 بمعدل نمو يقدر بـــ18.5 مرة مقارنة بسنة بداية النشاط، مع العلم إن وحدة الإنتاج تقوم بتحديد وتقدير حجم الإنتاج المخطط انطلاقا من حجم الطلب المتوقع (نتائج بحوث ودراسة السوق)، وكذا مدى توفر المواد الأولية والمستلزمات الداخلة في العملية الإنتاجية، فضلا عن التقيد بالطاقة الإنتاجية للآلات.

كما يتبين من الشكل إن حجم الإنتاج الفعلي في ارتفاع مستمر من سنة لأخرى حيث بلغ 13638 وحدة في سنة 2005، ليرتفع حجمه إلى 110387 وحدة في سنة 2008، ليصل حجمه إلى حدود 322380 وحدة في سنة 2013.

وبناءا على معطيات الجدول يمكن تمثيل تطور نسب انجاز الإنتاج المخطط في الشكل الموالي:

الشكل رقم(44): تطور نسب انجاز الإنتاج المخطط في وحدة إنتاج الثلاجات للفترة (2005-2013).



- المصدر: اعتمادا على معطيات الجدول السابق.

يتبين من خلال الشكل أعلاه إن نسب انجاز الإنتاج المخطط عرفت تذبذبا من سنة لأخرى حيث بلغت نسبة انجاز الإنتاج المخطط حدود 72.73% في سنة 2005، لترتفع هذه النسبة إلى حدود 90.34% في سنة 2007، لتصل إلى حدود 92.46% في سنة 2013، كما نلاحظ إن هذه النسبة سجلت أعلى قيمة لها في سنة 2009 حيث بلغت حدود 100.15%.

ومن خلال إجراء المقارنة بين نسب انجاز الإنتاج المخطط في الفترة (2005-2007) إي قبل حصول المؤسسة على شهادة المطابقة وبين الفترة (2008-2013) إي بعد حصول المؤسسة على الشهادة نلاحظ إن نسب انجاز او تحقيق الإنتاج المخطط في الفترة الثانية أعلى من نظيراتها في الفترة الأولى حيث نجد إن متوسط نسبة تحقيق الإنتاج المخطط قبل حصول المؤسسة على الشهادة كانت في حدود 85.25%، بينما بلغت هذه النسبة بعد حصول المؤسسة على الشهادة حدود 90.89%، هذا ما يدل على دور ومساهمة تطبيق المؤسسة لنظام ادارة الجودة (iso 9001) في تحسين أدائها الانتاجي وكفاءتها في استخدام الموارد والتحسين المستمر في عملياتها، وكذا التخطيط الجيد لعملية الإنتاج سواءا ما يتعلق بتقدير حجم الإنتاج المخطط والذي يتم تحديده وفق حجم الطلب بعد دراسة السوق وكذا وفقا للطاقة الإنتاجية للآلات وتوفر المواد الأولية عملا والتزاما بمبدأ الواقعية في اتخاذ القرارات التي

تنص عليه المواصفة، أضف إلى ذلك تهيئة الظروف المناسبة للعمل (بيئة العمل) والتوزيع الجيد للعمال والاستعمال الكفء للآلات الشيء الذي سمح بتحقيق نسب انجاز مرتفعة.

رابعا: مؤشر تحقيق الطاقة الإنتاجية في وحدة إنتاج الثلاجات: يمكن توضيح مؤشر تحقيق الطاقة الإنتاجية في وحدة إنتاج الثلاجات من خلال تقديم الجدول الموالي:

الجدول رقم(40): مؤشر تحقيق الطاقة الإنتاجية في وحدة الثلاجات في الفترة (2005-2013).

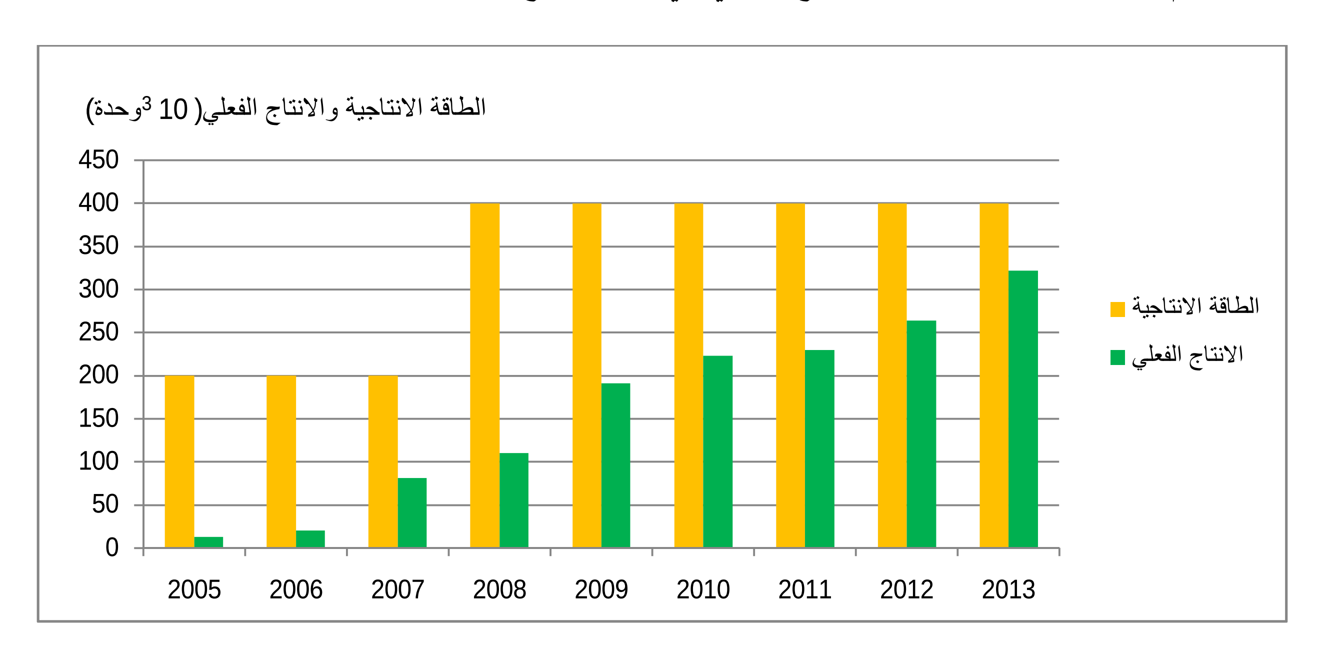
(الوحدة: وحدة منتجة).

السنوات	قبل الحصول على الشهادة					بعد الحصول على الشهادة					
	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
الطاقة الإنتاجية	/	/	200000	200000	200000	400000	400000	400000	400000	400000	400000
الإنتاج الفعلي	/	/	13638	20060	81035	110387	190288	223625	230604	264558	322380
نسبة التحقيق	/	/	%6.81	%10.03	%40.51	%27.60	%47.57	%55.90	%57.65	%66.13	%80.60

- المصدر: مديرية وحدة إنتاج الثلاجات، مصلحة متابعة الانتاج.

من خلال الجدول نستطيع تمثيل حجم الطاقة الإنتاجية والإنتاج الفعلي في وحدة الثلاجات في الشكل الموالي:

الشكل رقم(45): الطاقة الإنتاجية والإنتاج الفعلي في وحدة إنتاج الثلاجات للفترة (2005-2013).

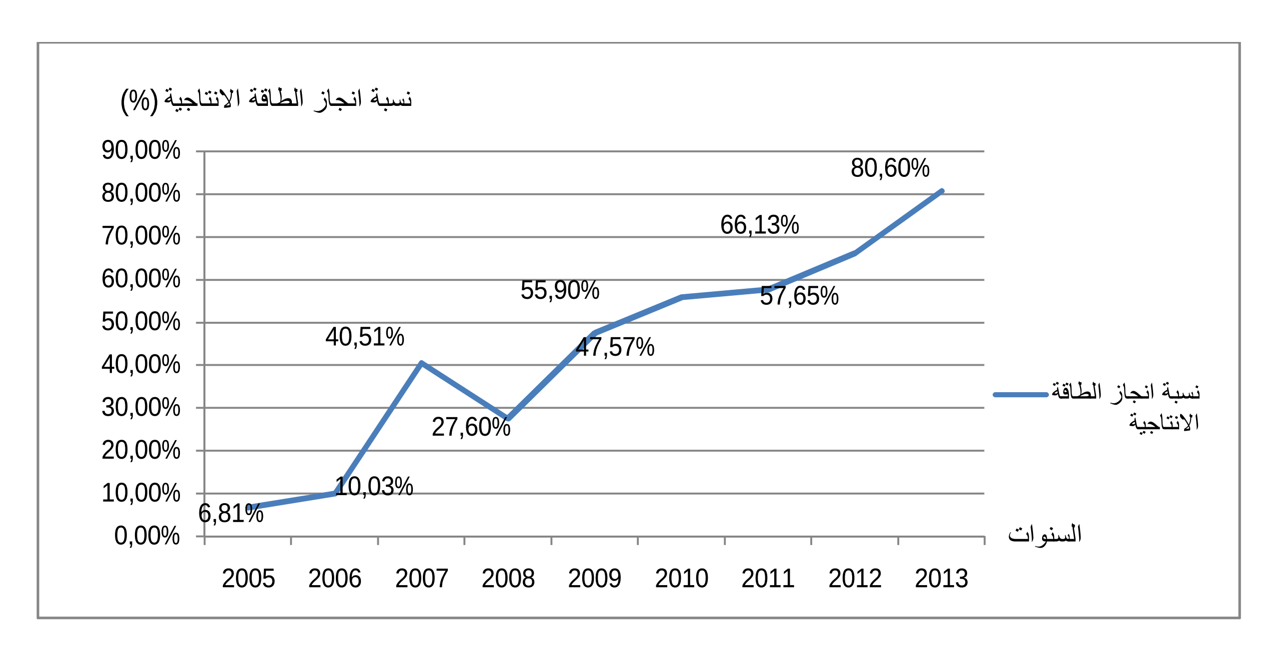


- المصدر: اعتمادا على معطيات الجدول السابق.

يتضح من خلال الشكل إن الطاقة الإنتاجية لإنتاج الثلاجات تضاعفت في الفترة (2008-2013) وهي فترة ما بعد حصول المؤسسة على شهادة المطابقة حيث قدرت الطاقة الإنتاجية للآلات بـــ 400000 وحدة في العام تحت ظروف تشغيلية ملائمة مقارنة بالفترة (2005-2007) التي تمثل ما قبل حصول المؤسسة على الشهادة أين قدرت طاقة إنتاجية الآلات بـــ 200000 وحدة في العام وهذا ما يدل على حجم الطلب الكبير على منتجات المؤسسة وسعي هذه الأخيرة إلى تغطية هذا الطلب وتلبية رغبات عملائها حيث قامت باستحداث خط إنتاجي جديد وبتكنولوجيا عالية في سنة 2008.

أما نسب تحقيق الطاقة الإنتاجية في وحدة الثلاجات يمكن توضيحها في الشكل الموالي:

الشكل رقم(46): نسب تحقيق الطاقة الإنتاجية في وحدة إنتاج الثلاجات للفترة (2005-2013).



- اعتمادا على معطيات الجدول السابق.

نلاحظ من خلال الشكل أعلاه تذبذب في نسب تحقيق الطاقة الإنتاجية في وحدة إنتاج الثلاجات حيث بلغت نسبة تحقيق الطاقة الإنتاجية في سنة 2005 حدود 6.81% وهي نسبة ضئيلة جدا وهذا نتيجة ضعف حجم الطلب على منتجات المؤسسة لأنها في المراحل الأولى من الإنتاج وغير معروفة لدى الجمهور من جهة أضف إلى ذلك عدم الكفاءة في تشغيل الآلات نتيجة نقص الخبرة والمهارة لدى العاملين من جهة أخرى، كما نلاحظ إن نسبة تحقيق الطاقة الإنتاجية بلغت قيمتها العظمى في سنة 2013 حيث قاربت حدود 80.60%.

وعند إجراء مقارنة بين نسب تحقيق الطاقة الإنتاجية في فترة ما قبل حصول المؤسسة على شهادة المطابقة وبين فترة ما بعد حصولها على الشهادة نلاحظ إن متوسط نسبة تحقيق الطاقة الإنتاجية في الفترة الأولى بلغت حدود 19.11% في حين بلغت هذه النسبة في الفترة الثانية حدود 55.90% وهي نسبة كبيرة مقارنة بالنسبة في الفترة الأولى، هذا ما يؤدي بنا إلى القول إن هذه الزيادة المعتبرة في نسبة تحقيق الطاقة الإنتاجية يرجع بالدرجة الأولى إلى تطبيق المؤسسة لمواصفات نظام ادارة الجودة (iso 9001) وذلك من خلال التنظيم الجيد للعملية الإنتاجية (تموين، إنتاج، تخزين)، بالإضافة إلى الكفاءة في استغلال الآلات نتيجة خبرة ومهارة اليد العاملة المدربة والمكونة، وكذا التخطيط الجيد لعملية صيانة الآلات.

خامسا: مؤشر إنتاجية العامل في وحدة إنتاج الثلاجات: بغية الكشف على إنتاجية العامل في وحدة الثلاجات نقدم الجدول الأتي:

الجدول رقم(41): مؤشر إنتاجية العامل في وحدة إنتاج الثلاجات في الفترة (2005-2013).

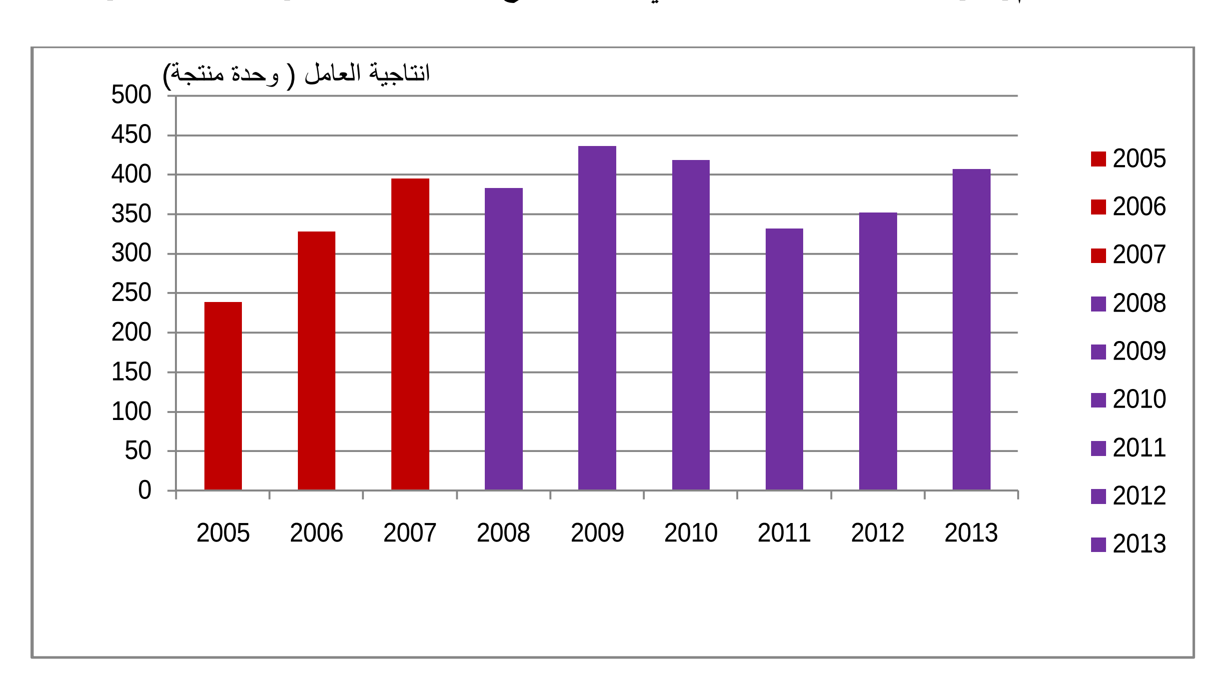
(الوحدة: وحدة منتجة/عامل).

السنوات	قبل الحصول على الشهادة					بعد الحصول على الشهادة					
	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
الإنتاج الفعلي	/	/	13638	20060	81035	110387	190288	223625	230604	264558	322380
عدد العمال	/	/	57	61	205	288	436	534	694	751	791
إنتاجية العامل	/	/	239	328	395	383	436	418	332	352	407

- المصدر: مديرية وحدة إنتاج الثلاجات، مصلحة متابعة الانتاج.

بناءا على معطيات الجدول يمكن تمثيل تطور إنتاجية العامل في وحدة إنتاج الثلاجات في الشكل التالي:

الشكل رقم(47): تطور إنتاجية العامل في وحدة إنتاج الثلاجات للفترة (2005-2013).



- المصدر: اعتمادا على نتائج الجدول السابق.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه إن عدد العمال بوحدة إنتاج الثلاجات في تزايد مستمر وذلك نتيجة تطور حجم الإنتاج الذي يترجم بدوره ارتفاع حجم الطلب على منتجات المؤسسة، حيث نلاحظ إن الوحدة بدأت نشاطها في سنة 2005 بـــ57 عامل ليرتفع هذا العدد إلى 288 عامل في سنة 2008 نتيجة استحداث الخط الانتاجي الجديد، بينما بلغ عدد العمال في سنة 2013 حوالي 791 عامل إي بنسبة زيادة قدرها 13 مرة عن عدد العمال في السنة الأولى من بداية النشاط.

أما فيما يخص إنتاجية العامل فنلاحظ من خلا الشكل أعلاه أنها في تزايد لكنها متذبذبة بين سنة لأخرى، حيث بلغت إنتاجية العامل في سنة 2005 حدود 239 وحدة لترتفع إلى 395 وحدة في سنة 2007، بينما نلاحظ انخفاض إنتاجية العامل في سنة 2008 مقارنة بالسنة 2007 حيث بلغت حدود 383 وحدة إي انخفاض بنسبة 3.04% وذلك نتيجة بدء الوحدة في إنتاج نوع جديد من الثلاجات وهو النوع (side by side) الذي يتميز بتكنولوجيا إنتاج معقدة نوعا ما مقارنة بباقي الأنواع الأخرى، كما نلاحظ ارتفاع في إنتاجية العامل مرة أخرى في سنة 2009 و2010 لتبلغ 436 وحدة و418 وحدة على التوالي نتيجة تحكم اليد العاملة في تكنولوجيا الإنتاج الجديدة، كما نلاحظ انخفاض إنتاجية العامل في السنتين 2011 و2012 مرة أخرى لتبلغ حدود 332 وحدة و352 وحدة على التوالي وذلك نتيجة بدء الوحدة في إنتاج نوع جديد من الثلاجات يتمثل في (congélateur vertical) الذي يتميز

بتكنولوجيا إنتاج مختلفة عن باقي الأنواع الأخرى، كما نلاحظ ارتفاع إنتاجية العامل من جديد في سنة 2013 لتبلغ 407 وحدة نتيجة تحكم اليد العاملة في التكنولوجيا الجديدة.

وعند إجراء المقارنة بين إنتاجية العامل في فترة ما قبل حصول المؤسسة على شهادة المطابقة والفترة ما بعد حصولها على الشهادة، نلاحظ إن متوسط إنتاجية العامل في الفترة الأولى بلغت حدود 321 وحدة بينما بلغت في الفترة الثانية حدود 388 وحدة، ويرجع سبب هذا الارتفاع إلى كفاءة ومهارة وخبرة اليد العاملة نتيجة سياسة التدريب والتكوين المنتهجة من قبل المؤسسة من جهة، بالإضافة إلى بيئة العمل المناسبة التي وفرتها المؤسسة من اجل السير الحسن للعملية الإنتاجية، وكل هذه العوامل كانت نتيجة تطبيق المؤسسة لمبادئ ومتطلبات نظام ادارة الجودة (iso 9001).

سادسا: مؤشر تطور الحصة السوقية: بغية الوقوف على تطور مؤشر الحصة السوقية لمؤسسة condor نقدم الجدول الأتي:

الجدول رقم(42): تطور مؤشر الحصة السوقية لمؤسسة condor في الفترة (2003-2013).

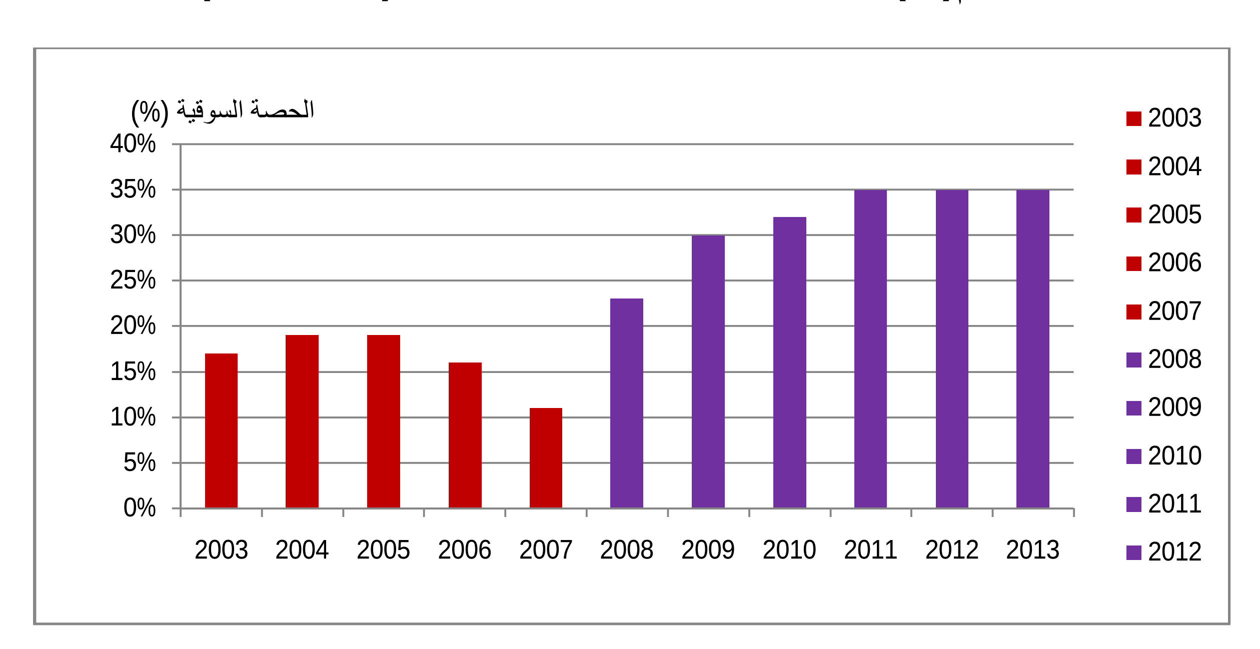
(الوحدة: النسبة %).

السنوات	قبل الحصول على الشهادة					بعد الحصول على الشهادة					
	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
الحصة السوقية (%)	%17	%19	%19	%16	%11	%23	%30	%32	%35	%35	%35
نسبة التطور (%)	/	%11	%00	(%15)	(%31)	%110	%30	%06	%09	%00	%00

- المصدر: المديرية التجارية لمؤسسة (condor)، مصلحة المبيعات.

من خلال الجدول أعلاه نستطيع تمثيل تطور الحصة السوقية للمؤسسة في الشكل الموالي:

الشكل رقم(48): تطور الحصة السوقية للمؤسسة للفترة (2003-2013).



- المصدر: اعتمادا على معطيات الجدول السابق.

يتضح من خلال الشكل أعلاه إن مؤشر الحصة السوقية لمؤسسة (condor) عرف تذبذبا كبيرا في النسب خلال مدة نشاط المؤسسة، حيث بلغت حدود 17% في السنة الأولى من بداية نشاطها، كما نلاحظ انخفاض الحصة السوقية للمؤسسة بنسبة تقارب 15% في سنة 2006 والاستمرار في الانخفاض مجددا في سنة 2007 بنسبة تقارب 31% بعدما كانت الحصة السوقية للمؤسسة في حدود 19% في سنة 2005 وذلك نتيجة المنافسة الشديدة التي تلقتها منتجات مؤسسة condor من قبل منتجات المؤسسات المنافسة من جهة، بالإضافة إلى انخفاض حجم إنتاج وتسويق منتج التلفاز بسبب الحريق الذي شب في وحدة إنتاج التلفاز في سنة 2006 من جهة أخرى.

كما نلاحظ من خلال الشكل ارتفاع الحصة السوقية للمؤسسة في سنة 2008 بنسبة قاربت 110% حيث كانت (الحصة السوقية) في حدود 11% في سنة 2007 لترتفع إلى حدود 23% في سنة 2008 وذلك نتيجة إستراتيجية التنويع في تشكيلة المنتجات التي اتبعتها المؤسسة من جهة بالإضافة إلى دخول المؤسسة إلى الأسواق العالمية من خلال تصدير منتجاها إلى بعض الدول العربية والإفريقية من جهة أخرى. كما يتضح من الشكل ثبات الحصة السوقية للمؤسسة في السنوات 2011 2012 و 2013 حيث قاربت حدود 35% نتيجة اشتداد المنافسة.

ومن خلال مقارنة تطور الحصة السوقية للمؤسسة في فترة ما قبل حصولها على شهادة المطابقة (2003-2007) وفترة بعد حصولها على الشهادة (2008-2013) نلاحظ إن متوسط الحصة السوقية للمؤسسة في الفترة الأولى يقارب 16.5% بينما تقدر هذه النسبة في الفترة الثانية في حدود 32% إي تقريبا ضعف النسبة في الفترة الأولى، وهذا نتيجة نمو مبيعات المؤسسة في هذه الفترة بشكل ملحوظ في السوق المحلية رغم اشتداد المنافسة بالإضافة إلى دخول المؤسسة إلى الأسواق الأجنبية من خلال تصدير بعض منتجاتها إلى دول عربية وافريقية. ولعل السبب الرئيسي في ارتفاع مبيعات المؤسسة ونمو حصصها السوقية بعد حصولها على شهادة المطابقة يرجع إلى تحسن صورة وسمعة المؤسسة في السوق المحلية وكسب ثقة العملاء، بالإضافة إلى نجاحها في تحقيق الجودة المطلوبة في عملياتها ومنتجاتها عن طريق الالتزام بمبادئ ومتطلبات نظام ادارة الجودة (iso 9001).

سابعا: مؤشر تطور رقم الأعمال لوحدة إنتاج الثلاجات: عرف مؤشر رقم اعمال وحدة إنتاج الثلاجات بمؤسسة (condor) تطورا ملحوظا والجدول الموالي يبين هذا التطور.

الجدول رقم(43): تطور مؤشر رقم اعمال وحدة إنتاج الثلاجات في الفترة (2005-2013).

(الوحدة: 10^3 دج).

السنوات	قبل الحصول على الشهادة					بعد الحصول على الشهادة					
	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
رقم الأعمال (1000دج)	/	/	1079842	1742315	1993850	1598281	3593249	4852320	5003163	6938417	8613964
نسبة التطور (%)	/	/	/	%62	%15	(%19)	%125	%35	%03	%39	%25

- المصدر: المديرية التجارية لمؤسسة (condor)، مصلحة المبيعات.

من خلال الجدول أعلاه يمكن تمثيل تطور رقم اعمال وحدة إنتاج الثلاجات في الشكل الموالي:

الشكل رقم(49): تطور رقم اعمال وحدة إنتاج الثلاجات للفترة (2005-2013).

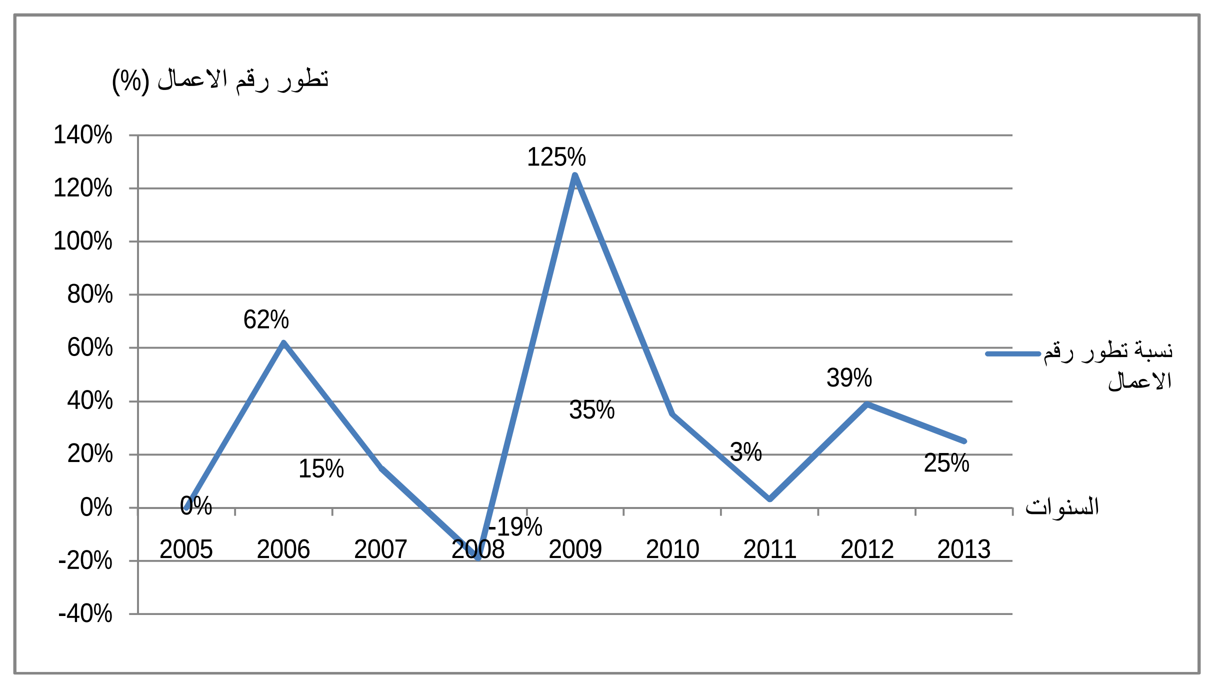
- المصدر: اعتمادا علة معطيات الجدول السابق.

نلاحظ من خلال الشكل أعلاه إن رقم اعمال وحدة إنتاج الثلاجات عرف تطورا وارتفاعا مستمرا، حيث بلغ رقم اعمال الوحدة حدود (1080 مليون دج) في سنة 2005، ليرتفع إلى حدود (1994 مليون دج) في سنة 2007، لينخفض إلى حدود (1600 مليون دج) في السنة 2007 وذلك نتيجة اشتداد المنافسة، كما نلاحظ ارتفاع رقم الأعمال من جديد في الفترة (2009-2013) حيث بلغ أعلى قيمة له في سنة 2013 بمبلغ قدره (8700 مليون دج).

وبناءا على معطيات الجدول أعلاه يمكن تمثيل نسب تطور رقم اعمال وحدة إنتاج الثلاجات في الشكل الأتي:



الشكل رقم(50): نسب تطور رقم اعمال وحدة إنتاج الثلاجات للفترة (2005-2013).



- المصدر: اعتمادا على معطيات الجدول السابق.

يبين من خلال الشكل أعلاه إن رقم اعمال مؤسسة (condor) في تزايد مستمر من سنة لأخرى وعلى خلاف ذلك فان رقم اعمال المؤسسة شهد انخفاضا في سنة 2008 حيث وصلت نسبة الانخفاض حدود 19% وذلك نتيجة لانخفاض الكمية المنتجة والمسوقة من أجهزة الثلاجات وهذا بسبب المنافسة الشديدة من طرف منتجات مؤسسة (SAMSUNG) بعد إنشاء وحدة لإنتاج الثلاجات بولاية سطيف ودخول منتجات علامة (LG) إلى السوق الوطنية حسب تصريح المدير التجاري.

كما نلاحظ من خلال الشكل أعلاه ارتفاع رقم اعمال المؤسسة بنسبة كبيرة جدا تقدر في حدود 125% في سنة 2009 وذلك نتيجة عملية التصدير، حيث إن المؤسسة تقوم بتصدير منتجاتها إلى بعض الدول العربية على غرار تونس وليبيا والأردن، وعض الدول الإفريقية مثل مالي والنيجر بالإضافة إلى انتهاج إستراتيجية التنويع في تشكيلة منتج الثلاجات حيث قامت بإنتاج نوع جديد يتمثل في (sid by sid) بالإضافة إلى إنتاج منتج (congélateur) وبمختلف الأنواع والأحجام.

كما نلاحظ انخفاض نسب نمو رقم الأعمال في الفترة الممتدة ما بين سنة 2010 حتى 2013 مقارنة بسنة 2009 وذلك بسبب انخفاض حجم صادرات المؤسسة من هذا المنتج نتيجة تدهور الأوضاع الأمنية في بعض البلدان التي تصدر إليها المؤسسة منتجاتها.

يتبين من خلال إجراء المقارنة بين نسب نمو رقم اعمال وحدة إنتاج الثلاجات بين فترة قبل حصولها على شهادة المطابقة (2005-2007) وبين فترة ما بعد حصول المؤسسة على الشهادة (2008-2013) نلاحظ إن نسب النمو في الفترة الثانية كانت جيدة وتقارب حدود 35% رغم المنافسة الشديدة التي يتعرض لها منتج الثلاجات لعلامة (condor) من طرف منتجات المؤسسات المنافسة على غرار علامة (samsung) و (lg) و (eniem)، وذلك يرجع إلى ارتفاع حجم مبيعات المؤسسة من هذا المنتج نتيجة ارتفاع حجم الطلب على منتجات المؤسسة، وهذا ما يفسر دور ومساهمة تطبيق المؤسسة لمواصفات (iso 9001) وحصولها على شهادة المطابقة في رفع حجم مبيعات المؤسسة وبالتالي ارتفاع نسب نمو رقم أعمالها في هذه الفترة. كما يعزى ارتفاع حجم الطلب على منتج الثلاجات لعلامة (condor) إلى جودة منتجات المؤسسة والأسعار الجد تنافسية لمنتجاتها مقارنة بالمنافسين، بالإضافة إلى إتباع إستراتيجية التنويع في تشكيلة منتج الثلاجات وذلك لتلبية رغبات العملاء وأذواقهم، فضلا عن جودة خدمات ما بعد البيع التي تقدمها المؤسسة لعملائها، حيث إن كل هذه المزايا لم تتحقق لها الا بعد التزامها بمبادئ ومتطلبات المواصفة العالمية لأنظمة ادارة الجودة (iso 9001).

المطلب الثاني: مساهمة تطبيق الـــ(iso 9001) في تعزيز أبعاد الميزة التنافسية للمؤسسة.

سنحاول من خلال هذا المطلب الوقوف على واقع أبعاد الميزة التنافسية لمؤسسة (condor) بعد تطبيقها لنظام ادارة الجودة (iso 9001) وحصولها على شهادة المطابقة، ومدى مساهمة التزام المؤسسة بمبادئ ومتطلبات المواصفة في تحقيق وتحسين هذه الأبعاد مما سمح لها برفع قدراتها التنافسية وتحقيق التميز على بقية منافسيها.

أولا: بعد الجودة.

لمعرفة واقع الجودة في مؤسسة (condor) نتطرق إلى دراسة وتحليل مؤشر تطور الإنتاج المعيب في وحدة إنتاج الثلاجات، وإلى مؤشر تطور عدد الوكلاء المعتمدين لدى المؤسسة ومقارنة النتائج بين فترة قبل وبعد حصول المؤسسة على شهادة المطابقة.

1- مؤشر الإنتاج المعيب في وحدة إنتاج الثلاجات: يمكن توضيح مؤشر الإنتاج المعيب في وحدة الثلاجات من خلال تقديم الجدول الأتي:

الجدول رقم(44): مؤشر الإنتاج المعيب في وحدة الثلاجات في الفترة (2005-2013).

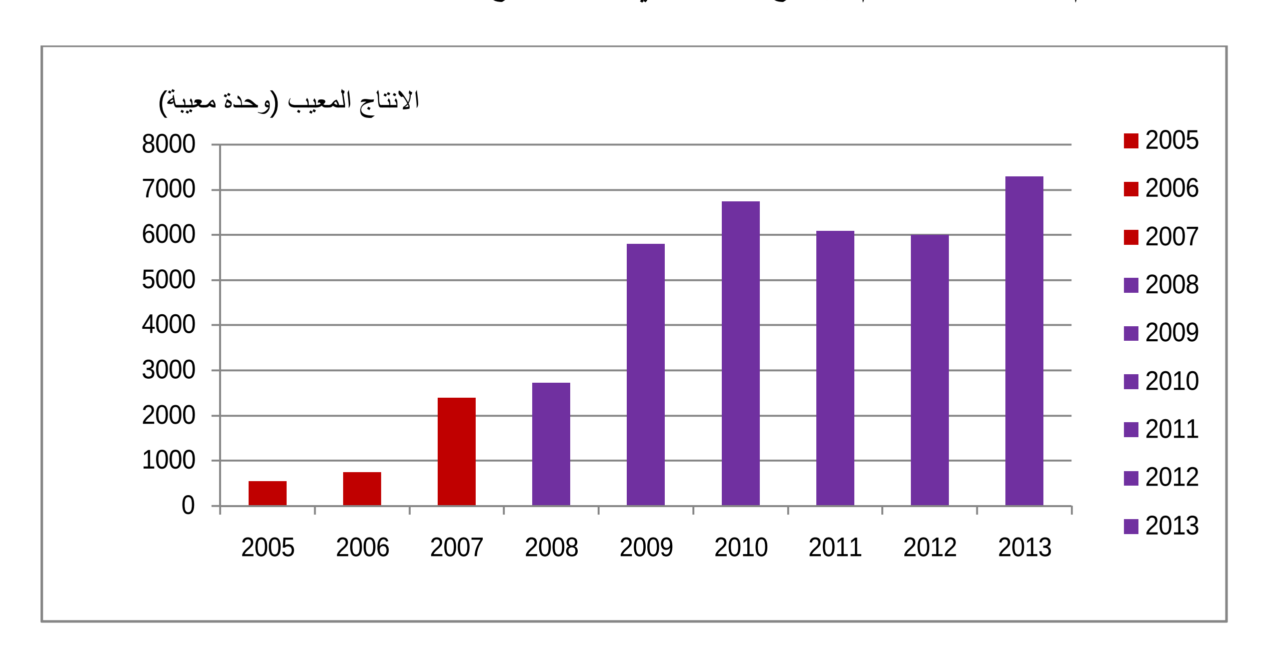
(الوحدة: وحدة معيبة).

السنوات	قبل الحصول على الشهادة					بعد الحصول على الشهادة					
	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
الإنتاج الفعلي	/	/	13638	20060	81035	110387	190288	223625	230604	264558	322380
الإنتاج المعيب	/	/	547	740	2358	2727	5804	6754	6065	6005	7275
نسبة الإنتاج المعيب	/	/	%4.01	%3.69	%2.91	%2.47	%3.05	%3.02	%2.63	%2.27	%2.25

- المصدر: مديرية وحدة إنتاج الثلاجات، مصلحة متابعة الانتاج.

من خلال الجدول أعلاه نستطيع تمثيل تطور حجم الإنتاج المعيب في وحدة إنتاج الثلاجات في الشكل الموالي:

الشكل رقم(51): تطور حجم الإنتاج المعيب في وحدة إنتاج الثلاجات للفترة (2005-2013).

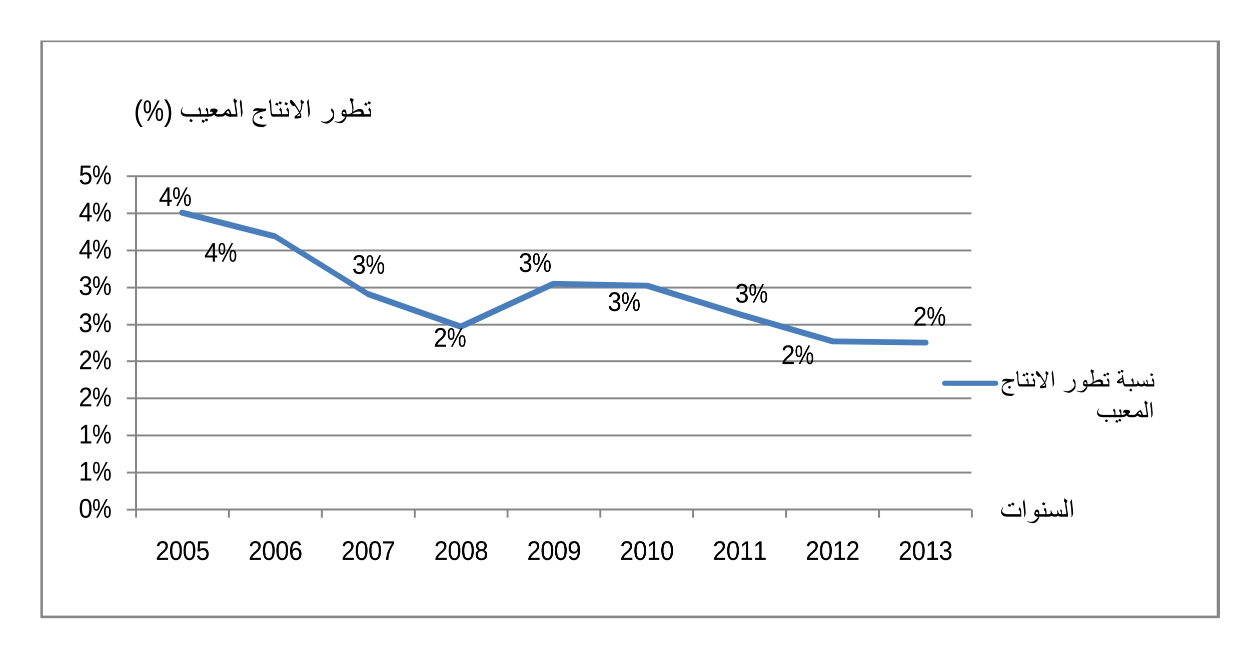


- المصدر: اعتمادا على معطيات الجدول السابق.

يتبين من خلال الشكل أعلاه إن حجم الإنتاج المعيب في ارتفاع متذبذب وذلك بارتفاع حجم الإنتاج الفعلي حيث بلغ حجم الإنتاج المعيب في سنة 2005 حدود 547 وحدة، ليرتفع إلى حدود 6754 وحدة في سنة 2010 وذلك بسبب رداءة المادة المستعملة في طلاء الثلاجات، كما نلاحظ إن حجم الإنتاج المعيب عرف نقصانا في سنة 2011 و 2012 ليبلغ حدود 6065 وحدة و 6005 وحدة على التوالي، ليعود إلى الارتفاع مجددا في سنة 2013 ليبلغ حدود 7275 وحدة.

وبناءا على معطيات الجدول أعلاه يمكن تمثيل نسب تطور حجم الإنتاج المعيب في وحدة إنتاج الثلاجات في الشكل الأتي:

الشكل رقم(52): تطور نسب الإنتاج المعيب في وحدة إنتاج الثلاجات للفترة (2005-2013).



- المصدر: اعتمادا على معطيات الجدول السابق.

من خلال الشكل أعلاه وعند ملاحظة نسب الإنتاج المعيب مقارنة بالإنتاج الفعلي نجد إنها في نقصان مستمر باستثناء نسبة الإنتاج المعيب لسنة 2009 والتي كانت في حدود 3.05% حيث عرفت ارتفاعا مقارنة بالسنة 2008 التي بلغت فيها نسبة الإنتاج المعيب حدود 2.47%، كما نلاحظ إن نسبة الإنتاج المعيب سجلت أعلى قيمة لها في سنة 2005 حيث بلغت حدود 4.01%، وأدنى قيمة لها في سنة 2013 حيث كانت في حدود 2.25%.

وعند إجراء المقارنة بين نسب الإنتاج المعيب في فترة ما قبل حصول المؤسسة على شهادة المطابقة وبين فترة ما بع حصول المؤسسة على الشهادة نلاحظ إن متوسط نسبة الإنتاج المعيب في الفترة الأولى كان في حدود 3.53% بينما بلغت هذه النسبة في الفترة الثانية حدود 2.61%، ويرجع سبب هذا النقصان في نسبة الإنتاج المعيب إلى استحداث مصلحة لمراقبة النوعية التي تسهر على مراقبة عملية تحقيق المنتج والكشف عن حالات عدم المطابقة للمواصفات سواءا في المواد الأولية او في عملية الإنتاج او حتى عند تخزين المنتج النهائي والعمل على تسجيلها ومعالجتها في اقرب وقت عن طريق القياس والاختبار، بالإضافة إلى سهر المصلحة على ضبط الآلات وصيانتها بشكل دوري، إلى جانب قيام المسؤولين برسكلة وإعادة تأهيل الإفراد من أجل التحكم أكثر في العملية الإنتاجية وبالتالي التقليص من حالات عدم المطابقة، وهذا نتيجة وفاء المؤسسة بتحقيق متطلبات المواصفة (iso 9001).

2- مؤشر تطور عدد الوكلاء المعتمدين لدى مؤسسة (condor).

عرف عدد الوكلاء المعتمدين في تصليح منتجات مؤسسة (condor) تطورا كبيرا منذ بداية نشاط المؤسسة و الجدول الموالي يبين تطور تطور عدد الوكلاء المعتمدين لدى المؤسسة.

الجدول رقم(45): تطور عدد الوكلاء المعتمدين في تصليح أجهزة المؤسسة (2003-2013).

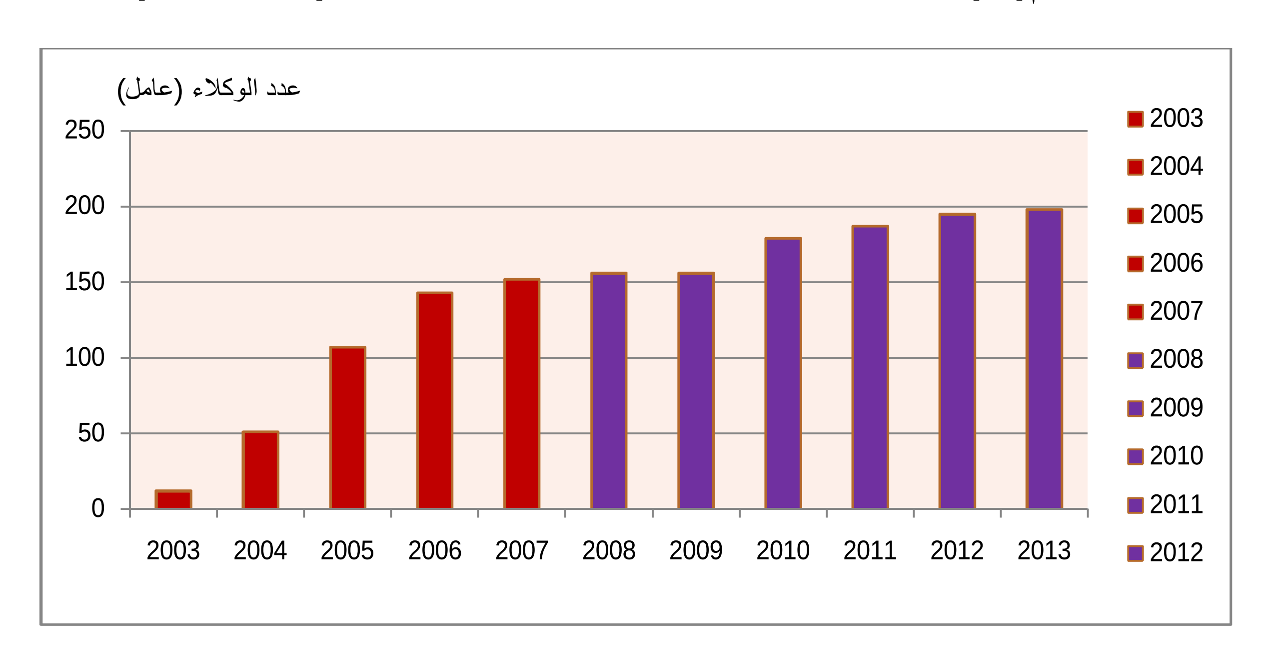
(الوحدة: عامل).

السنوات	قبل الحصول على الشهادة					بعد الحصول على الشهادة					
	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
عدد الوكلاء	12	51	107	143	152	156	156	179	187	195	198

- المصدر: مديرية خدمات ما بعد البيع لمؤسسة (condor)، مصلحة الزبائن.

من خلال الجدول نستطيع تمثيل تطور عدد الوكلاء المعتمدين لدى المؤسسة في الشكل الموالي:

الشكل رقم(15): تطور عدد الوكلاء المعتمدين لدى المؤسسة للفترة (2003-2013).



- المصدر: اعتمادا على معطيات الجدول السابق.

نلاحظ من خلال الشكل أعلاه إن عدد الوكلاء المعتمدين لتصليح منتجات مؤسسة (condor) في تزايد مستمر وذلك تماشيا مع توسع حجم نشاط المؤسسة وتنوع منتجاتها، حيث نلاحظ إن عدد الوكلاء ارتفع إلى 51 وكيل في سنة 2004 بعدما كان يقدر بـــ12 وكيل في سنة 2003 وذلك بسبب استحداث المؤسسة لوحدتي إنتاج جديدتين (المكيفات الهوائية والمواد البيضاء)، كما نلاحظ تزايد مستمر في عدد الوكلاء المعتمدين من سنة لأخرى حيث بلغ 179 وكيل في سنة 2010 والتي تم فيها استحداث وحدة إنتاج جديدة تتمثل في وحدة إنتاج أجهزة الإعلام الآلي والهواتف الذكية ولوحات اللمس، كما يتبين لنا من خلال الشكل إن عدد الوكلاء المعتمدين لدى المؤسسة ارتفع بنسبة قدرها 16.5 مرة في سنة 2013 مقارنة بالسنة 2003 وهي سنة بداية النشاط حيث بلغ 198 وكيل.

من خلال قراءتنا للشكل نخلص إلى إن مؤسسة (condor) تسعى جاهدة إلى الرفع من حجم ونوعية خدمات ما بعد البيع التي تقدمها لعملائها، حيث استطاعت المؤسسة إن تغطي كامل التراب الوطني تقريبا سعيا منها إلى التقرب أكثر من العملاء وكسب ثقتهم ودفعهم إلى التعامل مع المؤسسة، حيث قامت المؤسسة بالتعاقد مع 198 وكيل تم تدريبهم وتكوينهم على تصليح منتجات المؤسسة في فترة الضمان وخارجها مع ضمان توفير قطع الغيار، كما ساهمت مديرية خدمات ما بعد البيع في تحسين منتجات المؤسسة من خلال اهتمامها بملاحظات وانتقادات و شكاوي العملاء التي تسجل لدى الوكلاء وأخذها بعين الاعتبار ونقلها إلى الجهات المسؤولة في المؤسسة، وبالتالي نستطيع القول بان مؤسسة (condor) تسعى جاهدة إلى ترجمة متطلبات ورغبات عملائها إلى منتجات وخدمات تلبي توقعاتهم وترفع من درجة رضاهم تجاه ما تقدمه المؤسسة لهم، وهذا ما التزمت به المؤسسة في سياستها للجودة كما يمثل الهدف الأسمى من وراء تطبيق نظام ادارة الجودة (iso 9001) في المؤسسة.

ثانيا: بعد المرونة.

تعتبر المرونة احد أبعاد الميزة التنافسية التي تستطيع المؤسسة من خلالها التميز عن باقي منافسيها، ذاك إن المرونة تتعلق بمدى تكيف النظم التشغيلية للمؤسسة مع حجم الطلب والتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية للمؤسسة، وعلى هذا الأساس يمكن القول بان بعد المرونة الذي يتم على أساسه تحقيق التميز يشمل جانبين مهمين من جوانب النظام الانتاجي يتمثلان في مرونة الحجم ومرونة مزيج المنتجات، وسعيا من مؤسسة (condor) لتحقيق التميز عن منافسيها والتكيف مع تغيرات بيئة الأعمال اهتمت بهذا البعد وأخذته بعين الاعتبار في إستراتيجيتها التنافسية ويتجلى ذلك من خلال:

1- تحقيق مرونة الحجم: وصلت إلى المؤسسة في سنة 2013 طلبية من طرف وزارة التربية الوطنية تتمثل في تسليم وتركيب وتشغيل 50 ألف وحدة من أجهزة الإعلام الآلي (ORDINATEURES) على مستوى 2000 مؤسسة تربوية تنتشر على كامل التراب الوطني (الشمال، الجنوب، الشرق، الغرب) وفي أجل لا يتعدى 01 شهر، وكان ذلك تحدي كبير بالنسبة للمؤسسة خصوصا وأن الطاقة الإنتاجية لوحدة إنتاج أجهزة الإعلام الآلي كانت في حدود 18 ألف وحدة في الشهر، أضف إلى ذلك عدم توفر المؤسسة على الإمكانيات الكافية لتسليم ونقل الحجم الكبير الذي تضمنته الطلبية.

وبعد دراسة الطلبية ومستلزمات تحقيقها أخذت ادارة المؤسسة قرار بقبول الطلبية ومن أجل الوفاء بها قامت المؤسسة بــ:

أ- بالإضافة إلى الخط الانتاجي الأصلي قامت المؤسسة بتخصيص خطوط إنتاجية أخرى تتمثل في خط إنتاج أجهزة التلفاز وخط إنتاج أجهزة الاستقبال من أجل تغطية العجز في الكمية المطلوبة.

ب- قامت المؤسسة بكراء شاحنات إضافية من أجل نقل وتسليم الطلبية وتوزيعها على 2000 مؤسسة تربوية منتشرة على كامل التراب الوطني.

ج- تجنيد اليد العاملة اللازمة للوفاء بالطلبية، حيث استدعى الأمر العمل 24/24 ساعة في بعض الأيام.

ونتيجة هذا المجهود الكبير الذي قامت به المؤسسة تم الوفاء بالطلبية في أجالها المحددة، وكان ذلك تأكيدا على قدرة المؤسسة على تحقيق المرونة والتكيف مع تقلبات حجم الطلب.

2- تحقيق مرونة مزيج المنتجات: بغية تلبية رغبات وحاجات العملاء اتبعت مؤسسة (condor) إستراتيجية التنويع، حيث نجد إن المؤسسة ومنذ بداية نشاطها قامت بإنتاج وتسويق العديد من المنتجات الجديدة على غرار أجهزة الإعلام الآلي في سنة 2009، ثم أجهزة الهواتف النقالة ولوحات اللمس في 2012 فضلا عن المنتجات التي كانت تنتجها في السابق، كما قامت بتطوير عدة أصناف ونماذج لمختلف منتجاتها بتصاميم ومواصفات تقنية وتكنولوجيات مختلفة، حيث تضم تشكيلة منتجات المؤسسة حاليا أكثر من 25 نوع وذلك بهدف مسايرة التطور التكنولوجي وكسب ثقة ووفاء العملاء والوصول إلى أكبر عدد ممكن من الزبائن ورفع حصتها السوقية والدخول إلى الأسواق الأجنبية.

ثالثا: بعد الإبداع.

إلتزاما بمدأ التحسين المستمر في عمليات وأنشطة المؤسسة المنصوص عليه في المواصفة العالمية لأنظمة ادارة الجودة (iso 9001)، فإننا نجد إن مؤسسة (condor) قد أولت اهتماما كبيرا لنشاط الإبداع، ويتجلى ذلك من خلال المساعي و الإمكانيات التي وفرتها المؤسسة من اجل تشجيع و دعم الإبداع في المؤسسة حيث:

1- قامت المؤسسة بإنشاء مديرية جديدة في سنة 2012 تتعلق بوظيفة البحث والتطوير ودعم الإبداع.

2- الاهتمام بجانب التكوين من خلال السياسة التكوينية التي اتبعتها المؤسسة وذلك بإبرامها لعقود واتفاقيات تعاون مع مؤسسات أجنبية على غرار مؤسسة (infrast) الأمريكية و(hisense) الصينية المتخصصتين في تكنولوجيا الالكترونيات، بالإضافة إلى العقود التي أبرمتها مع عدد من الجامعات الجزائرية والأجنبية في مجال تكوين عمال وإطارات المؤسسة.

ونتيجة اهتمام المؤسسة بجانب الإبداع والتطوير فقد استطاعت إن تحقق نتائج على مستوى بعض المنتجات والعمليات والأنشطة مثل:

- تمييز منتجاتها عن منتجات منافسيها من خلال تطويرها لمنتج جديد عند قيامها بدمج جهاز استقبال الأقمار الصناعية داخل جهاز التلفاز (تسويق منتجين في منتج واحد).

- تطوير برامج وتطبيقات (applications) خاصة بالمؤسسة يتم دمجها في أجهزة الإعلام الآلي وأجهزة الهواتف الذكية ولوحات اللمس، مثل التطبيق (sav- signup) الذي يسمح للعميل بالبقاء على اتصال بالمؤسسة والتعرف على تفاصيل خدمات ما بعد البيع التي تقدمها المؤسسة، برنامج (condor stor) الذي يسمح بتحميل التطبيقات، التطبيق (ikrae-madrasatech) الخاص بالتعليم والتدريس وإحداث التفاعل بين الأستاذ والتلميذ واحتوائه على مكتبة الكترونية تسمح للمستعمل بتصفح الكتب الموجودة فيها.

- تطوير وتحسين بعض العمليات والأنشطة (الإنتاجية والتسويقية) التي سمحت للمؤسسة من تحقيق التميز والتفوق على المنافسين.

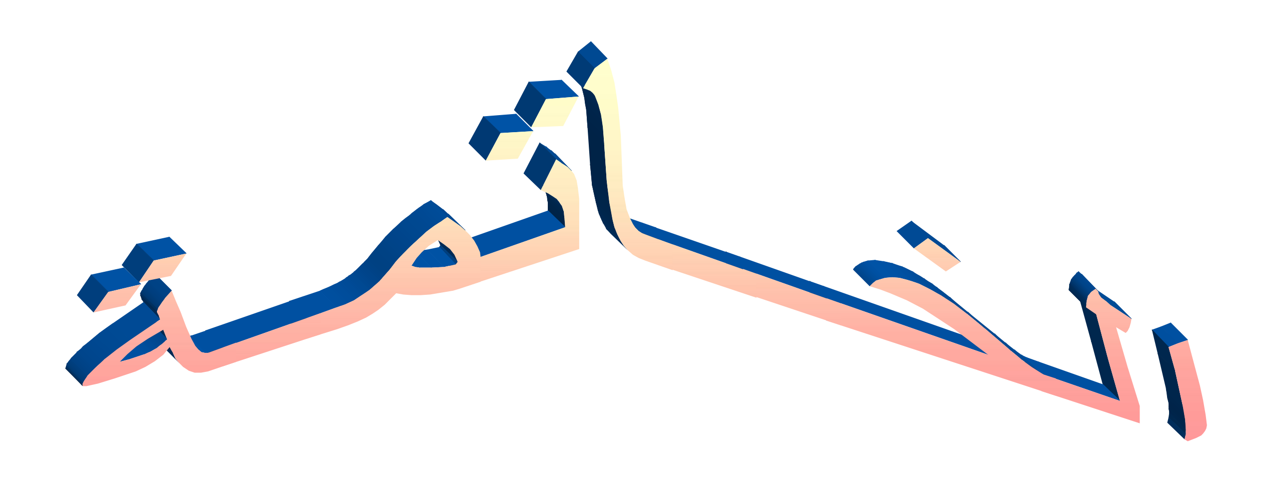
خلاصة الفصل.

تمحور مضمون هذا الفصل في دراسة مقارنة لتنافسية مؤسسة (condor) قبل وبعد اعتمادها لنظام ادارة الجودة (iso 9001) وحصولها على شهادة المطابقة، فقد تطرقنا من خلال هذه الدراسة إلى طبيعة نشاط المؤسسة (التعريف بالمؤسسة، هيكلها التنظيمي، تشكيلة منتجاتها)، ثم تطرقنا إلى تحليل البيئة التنافسية للمؤسسة وفق نموذج (porter)، ثم حاولنا فيما بعد تشخيص واقع نظام ادارة الجودة بالمؤسسة والوقوف على مدى التزامها بمبادئ ومتطلبات المواصفة العالمية (iso 9001)، ثم تطرقنا في أخر الدراسة إلى تقييم مدى مساهمة تطبيق المؤسسة لنظام ادارة الجودة في تنمية ميزتها التنافسية والرفع من قدراتها التنافسية وذلك من خلال دراسة وتحليل بعض مؤشرات التنافسية قبل وبعد تطبيق المؤسسة للمواصفات العالمية (iso 9001)، بالإضافة إلى الوقوف على واقع بعض أبعاد الميزة التنافسية بعد حصول المؤسسة على شهادة المطابقة.

وقد اعتمدنا في جمع المعلومات والبيانات على وثائق المؤسسة (دليل الجودة، وثائق إدارية، تقارير النشاط)، بالإضافة إلى المقابلات التي أجريناها مع بعض مسؤولي وإطارات المؤسسة، وكذلك الاعتماد على الموقع الالكتروني للمؤسسة محل الدراسة وبعض المؤسسات المنافسة لها.

وقد لاحظنا من خلال الدراسة إن مؤسسة (condor) نجحت إلى حد كبير في تحقيق الالتزام بمبادئ نظام ادارة الجودة ومتطلبات المواصفة (iso 9001) رغم بعض النقائص التي لاحظناها ولمسناها في مجال تطبيق هذا النظام.

كما تبين لنا بعد تحليل النتائج وتفسيرها إن مؤسسة (condor) قد حسنت من قدراتها التنافسية وبالتالي تعزيز ميزتها التنافسية بعد تطبيقها لنظام ادارة الجودة والوفاء بمتطلباته، وهذا ما ظهر جليا في تحسن أهم مؤشرات التنافسية للمؤسسة محل الدراسة على غرار مؤشر الربحية، العائد على رأس المال المستثمر، إنتاجية العامل، الحصة السوقية، الجودة، نوعية خدمات ما بعد البيع التي تقدمها المؤسسة لعملائها، بالإضافة إلى الاهتمام الذي أولته المؤسسة لنشاط الإبداع وسعيها الحثيث إلى تحقيق التكيف مع تغيرات البيئة الخارجية وبالتالي التميز على المنافسين.


الخاتمة

الخاتمة.

إن البحث في موضوع " مساهمة المواصفات القياسية العالمية (iso) في تحقيق وتنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية"، تطلب منا دراسة الموضوع في ثلاثة فصول نظرية وفصل رابع تطبيقي حاولنا من خلالها الإحاطة الشاملة بجوانب البحث.

تطرقنا في هذا البحث إلى الإطار الفكري والنظري للجودة حيث تناولنا مختلف المفاهيم الأساسية للجودة، متطلبات تحقيق الجودة في المؤسسة الاقتصادية، التكاليف المتنوعة للجودة وعملية الرقابة عليها، مختلف الأساليب والتقنيات المستعملة من قبل المؤسسات في تحسين مستوى جودة منتجاتها وخدماتها، كما تناولنا عرض أهم النماذج المفسرة للتميز بالجودة في المؤسسات الاقتصادية.

ثم تطرقنا إلى موضوع المواصفات العالمية لأنظمة ادارة الجودة (iso 9001) حيث تناولنا ماهية هذه المواصفة (التعريف، النشأة، التطور)، متطلبات تطبيق هذه المواصفة، مراحل عملية تأهيل المؤسسات لتطبيق المواصفة والحصول على شهادة المطابقة، دراسة وتحليل المواصفة (iso 9001: 2008) باعتبارها آخر إصدار لمنظمة الــ (iso) في مجال ادارة الجودة، كما تناولنا أهم العوائق والعوامل المساعدة في تطبيق هذه المواصفة من قبل المؤسسات، إلى جانب التطرق إلى واقع عملية التقييس في الجزائر.

في حين تطرقنا في نهاية البحث إلى الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، حيث تناولنا ماهية المنافسة والتنافسية، أساسيات حول الميزة التنافسية (تعاريف، أنواع، محددات)، المصادر المختلفة للميزة التنافسية، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، إلى جانب دور الالتزام بالمواصفة العالمية (iso 9001) في تحقيق وتنمية الميزة التنافسية والرفع من القدرات التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.

وقد تطرقنا في الجانب التطبيقي الى دراسة حالة مؤسسة condor لتسويق وضمان خدمات ما بعد البيع للأجهزة الالكترونية والكهرومنزلية وأجهزة الإعلام الآلي باعتبارها مؤسسة حاصلة على شهادة المطابقة للمواصفات، وتنشط في بيئة تنافسية شديدة نتيجة طبيعة نشاطها الذي يتميز بالتطور التكنولوجي السريع والتغير الدائم في رغبات وأذواق العملاء، إلى جانب تعدد المؤسسات والعلامات المحلية والأجنبية المنافسة لها في السوق الجزائرية، حيث حاولنا من خلال هذه الدراسة الميدانية تسليط الضوء على مساهمة تبني المؤسسة لنظام الــ(iso 9001) في رفع قدراتها التنافسية وتعزيز

ميزتها التنافسية من خلال دراسة واقع نظام ادارة الجودة في المؤسسة وقياس مؤشرات التنافسية وأبعاد الميزة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة قبل وبعد تبني نظام ادارة الجودة وحصولها على شهادة المطابقة للمواصفات (iso 9001).

1- إختبار الفرضيات.

بالنسبة للفرضيات التي تم اقتراحها في بداية هذا البحث، فقد تم إثبات صحتها من خلال الدراسة النظرية والتطبيقية لموضوعنا والذي كان حول " **مساهمة المواصفات القياسية (iso) العالمية في تحقيق وتنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية**" كما يلي:

بالنسبة للفرضية الأولى التي تتمحور حول " **تشير الجودة إلى مجموعة من الخصائص والمميزات التي تتوفر في المنتجات والخدمات والتي تجعلهما قادرين على تلبية احتياجات ورغبات العملاء وتحقيق رضاهم**" حيث على أساس ما تقدم في الفصل الأول يتضح لنا بأن للجودة عدة مفاهيم ترتبط بعدة أطراف (المؤسسة، العميل) وكل طرف يستطيع إن يكيف هذا المفهوم من وجهة نظره، ولكن الجودة في جوهرها لا تختلف فالكل يرغب في منتجات وخدمات ذات مواصفات معينة، لذلك فان مفهوم الجودة يعتبر كمحصلة نهائية للجهد والأنشطة التي تبذلها المؤسسة للوصول إلى أفضل الخصائص والمميزات التي يجب إن تتوفر في المنتج او الخدمة لمقابلة الاحتياجات المطلوبة وإشباعها، وباعتبار إن الجودة هي القدرة على قيام المنتج او الخدمة على إشباع وتلبية رغبات وتوقعات العميل فان قياسها يتحدد بعدد من الخصائص او الأبعاد التي إن توفرت في منتج او خدمة ما اعتبر ذا جودة تؤدي إلى رضا العميل، حيث تتمثل هذه الخصائص في الأداء، المظهر، المطابقة، الاعتمادية، الصلاحية، إلى غير ذلك من الخصائص الأخرى.

أما فيما يتعلق بالفرضية الثانية والمتمثلة في " **تعتبر المواصفات العالمية لأنظمة ادارة الجودة (iso 9001) اسلوب لإدارة الجودة يتسم بمجموعة من المبادئ، حيث يركز اهتمامه على التوجه نحو العميل وجعل رضاه الهدف الأسمى الذي يسعى لتحقيقه**" حيث تبين لنا من خلال دراستنا للفصل الثاني إن المواصفة (iso 9001) هي مواصفة تم تحديثها في عدة مرات بهدف مسايرة التطورات الحاصلة في البيئة الخارجية حتى تضمن للمؤسسة المتبنية لها البقاء والاستمرار، كما تبين لنا إن المواصفة (iso 9001) تساعد المؤسسات وتسمح لها في بناء نظام لإدارة الجودة واضح وسهل يحفز على تحقيق الجودة وتحسينها باستمرار والمحافظة عليها، كما يساعد على نشر ثقافة الجودة في

المؤسسة ويحفز الإفراد على الالتزام بمتطلبات تحقيقها، كما تبين لنا إن نظام (iso 9001) يعتبر مدخل يهدف إلى تحقيق الجودة في منتجات وخدمات المؤسسة كما يراها ويريدها العميل وذلك من خلال قيامه وارتكازه على عدة مبادئ تساهم في تحقيق هذا المبتغى ولعل أهمها مبدأ التحسين المستمر في عمليات وأنشطة المؤسسة ومبدأ التوجه نحو العميل من خلال ترجمة متطلباته إلى منتجات وخدمات تحقق رضاه.

أما بالنسبة للفرضية الثالثة والمتمثلة في " **الميزة التنافسية عبارة عن استثمار لمجموعة من الأصول المادية والبشرية والتكنولوجية بهدف إنتاج قيمة للعملاء تلبي رغباتهم وبالتالي تحقيق التميز عن المنافسين"** حيث اتضح لنا من خلال دراستنا للفصل الثالث إن الميزة التنافسية تتمثل في المهارة او المعرفة او المورد المتميز الذي يتيح للمؤسسة الاقتصادية إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عن تلك التي تقدمها المؤسسات المنافسة، حيث تنشأ هذه الميزة التنافسية بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف منتجات جديدة او طرق إنتاج جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، كما تبين لنا ايضا إن الميزة التنافسية تتحقق من خلال الاستغلال الأمثل لإمكانيات وموارد المؤسسة المادية والمالية والتكنولوجية بالإضافة إلى الاهتمام بالقدرات والكفاءات وتنميتها وتشجيعها على الإبداع والابتكار الذين يعتبران أساس استمرار الميزة التنافسية واستدامتها.

أما فيما يخص الفرضية الرابعة والمتمثلة في " **يساهم تبني المواصفات العالمية لأنظمة ادارة الجودة (iso 9001) في تحقيق وتنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ورفع قدراتها التنافسية من خلال تركيزه على العملاء والتحسين المستمر في العمليات والإدارة الكفؤة للموارد وتشجيع الإبداع"** حيث تبين من خلال دراستنا التطبيقية إن تبني المؤسسة محل الدراسة للمواصفات العالمية لأنظمة ادارة الجودة (iso 9001) وحصولها على شهادة المطابقة قد ساهم في تحسين مؤشرات تنافسية المؤسسة على غرار تحسن ربحية المؤسسة، ارتفاع العائد على رأس المال المستثمر، تحسن نسب انجاز الإنتاج المخطط والطاقة الإنتاجية، تحسن إنتاجية العمال، ارتفاع الحصص السوقية للمؤسسة ارتفاع مبيعات ورقم اعمال المؤسسة، انخفاض حجم الإنتاج المعيب، تطور ونوعية خدمات ما بعد البيع للمؤسسة، كما تبين ايضا مساهمة التزام المؤسسة بمبادئ هذه المواصفة في تحسين ودعم أبعاد الميزة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة على غرار تحقيق المرونة من خلال استطاعة المؤسسة على

تحقيق التكيف مع تغيرات حجم الطلب والتغيرات في أذواق ورغبات العملاء بالإضافة إلى اهتمامها ودعمها الكامل لنشاط الإبداع من خلال إنشاء مديرية خاصة بالبحث والتطوير.

2- نتائج البحث.

يمكن تلخيص أهم ما توصلنا إليه من نتائج خلال دراستنا لموضوع البحث فيما يلي:

أ- نتائج الدراسة النظرية.

- عرف مفهوم الجودة تطورا كبيرا نتيجة تطور الصناعة والبيئة الصناعية.
- تتحقق الجودة في المؤسسة قبل وأثناء وبعد العملية الإنتاجية.
- تتمثل جودة المنتج او الخدمة في جودة التصميم، جودة المطابقة، وجودة الأداء.
- يتأثر مستوى الجودة بالمواد الأولية، الآلات، اليد العاملة، والتنظيم.
- الجودة مسؤولية جميع الأفراد في المؤسسة.
- تساهم الجودة في تخفيض تكاليف الإنتاج.
- تؤثر الجودة على رضا العملاء وثقتهم بالمؤسسة.
- عملية الرقابة على الجودة تساهم في خفض تكاليف الجودة ورفع مستواها في نفس الوقت.
- تعتمد المؤسسة على عدة أساليب وتقنيات لرفع مستوى جودة منتجاتها وخدماتها.
- تؤثر الجودة بشكل ايجابي على ربحية المؤسسة وحصتها السوقية.
- (iso 9001) نظام لإدارة الجودة في المؤسسة يقوم على عدة مبادئ.
- يعطي نظام (iso 9001) للجودة طابعا استراتيجيا حيث يهدف إلى ترجمة سياسة الجودة إلى أهداف قابلة للتوطين على مستوى العمليات والتأكد من فعاليتها.
- يفضي نظام (iso 9001) على نشاط المؤسسة نوعا من الديناميكية من خلال أفعال التحسين والتطوير المستمر.
- تتسم مبادئ نظام (iso 9001) بالتكامل فلا يمكن تطبيق مبدأ دون الأخر.
- نظام (iso 9001) إطار نظري وعملي يسمح للمؤسسة الاقتصادية بتحسين أدائها وإرضاء عملائها.

- يفترض نظام (iso 9001) تصورا جديدا للمؤسسة عن طريق الادارة بالعمليات والتوجه نحو العميل والتحسين المستمر والتدريجي في أنشطة وعمليات المؤسسة.

- نجاح تطبيق نظام (iso 9001) في المؤسسة يتوقف على مدى دعم واقتناع الادارة العليا بأهميته من جهة، وكفاءة ووعي المورد البشري من جهة أخرى.

- يهدف نظام (iso 9001) إلى تحقيق رضا العميل من خلال إيجاد وتوفير بيئة داخلية تساعد على تنمية وتطوير وتوظيف المعارف والكفاءات مما يسمح للمؤسسة من كسب وبناء ميزة تنافسية.

- تغير البيئة يفرض على المؤسسة الاقتصادية الأخذ بمفاتيح التنافسية ومداخل تحقيقها.

- الإستراتيجية التنافسية توضح الكيفية التي يمكن من خلالها للمؤسسة الاقتصادية إن تنافس في ظل تغيرات البيئة.

- يساعد نموذج بورتر المؤسسة الاقتصادية في تحليل بيئتها التنافسية.

- الميزة التنافسية هي قدرة المؤسسة على خلق قيمة لعملائها من خلال تبني إستراتيجية تنافسية ملائمة.

- يعتبر التوجه بالجودة كأساس للتنافس واحد مفاتيح التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.

- تتحدد القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية من خلال كفاءتها في استغلال مواردها وتحقيقها للجودة في جميع أنشطتها ووظائفها.

- يمكن للمؤسسة الاقتصادية بناء ميزة تنافسية انطلاقا من الموارد الملموسة وغير الملموسة.

- تتمثل الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية في ميزة التكلفة الأقل او ميزة التميز.

- تساهم حلقة القيمة في تحديد الأنشطة المؤثرة على الميزة التنافسية والتحكم فيها.

- يتم الحكم على جودة الميزة التنافسية من خلال تعدد مصادرها ودرجة التحسين والتطوير فيها.

- استغلال الموارد والكفاءات بطريقة كفؤة والتوليف بينهما يؤدي إلى بناء ميزة تنافسية قوية.

- يعد الإبداع والابتكار من أهم مصادر الميزة التنافسية المستدامة.

ب - نتائج الدراسة التطبيقية.

- تتسم بيئة مؤسسة condor بالتغير المستمر كونها تنشط في صناعة الأجهزة الالكترونية والكهرومنزلية وأجهزة الإعلام الآلي حيث تتميز هذه الصناعة بالتطور التكنولوجي السريع.

- مؤسسة condor مؤسسة حديثة النشأة مر نشاطها بعدة مراحل من الشراء للبيع إلى الإنتاج والتسويق.

- تقدم مؤسسة condor تشكيلة واسعة من المنتجات نتيجة انتهاجها لإستراتيجية التنويع.

- تتعرض منتجات مؤسسة condor إلى منافسة شديدة من قبل منتجات المؤسسات والعلامات المنافسة في السوق الجزائرية.

- بغية تحقيق أهدافها سعت مؤسسة condor إلى الحصول على شهادة (iso 9001) وهي تسعى حاليا إلى الحصول على شهادة (iso 14001) و(iso 26000).

- التزام مؤسسة condor بتطبيق مبادئ ومتطلبات نظام (iso 9001) من خلال توفيرها لكافة الإمكانيات المادية والبشرية والمالية اللازمة.

- ساهم تطبيق نظام (iso 9001) في تحسين مؤشرات تنافسية مؤسسة condor وتعزيز قدراتها التنافسية وتنمية ميزتها التنافسية.

- استطاعت مؤسسة condor تصدير منتجاتها والدخول إلى الأسواق الأجنبية نتيجة تحقيقها للجودة وحصولها على العلامة (CE) التي مكنتها من الدخول إلى السوق الأوروبية.

- تتميز منتجات مؤسسة condor بالسعر المنخفض مقارنة بمنتجات المنافسين نتيجة تحقيق المؤسسة لميزة التكلفة الأقل.

- تعمل مؤسسة condor على تحسين وتطوير منتجاتها وذلك باعتمادها على المصادر الخارجية مثل اقتناء التكنولوجيا المتطورة وإبرام عقود الشراكة، بالإضافة إلى المصادر الداخلية مثل الاهتمام بالبحث والتطوير و إقامة حلقات الجودة.

- استطاعت مؤسسة condor إن تحقق رضا عملائها والتميز عن باقي منافسيها من خلال حجم ونوعية خدمات ما بعد البيع التي تقدمها لهم وخاصة إن هذه الخدمات جد مهمة في نشاط صناعة الأجهزة الالكترونية.

3- التوصيات.

بناءا على ما تقدم ذكره في النتائج نقترح بعض التوصيات والحلول التي من الممكن إن تساعد مؤسسة condor في التطبيق الكفؤ لنظام (iso 9001) والرفع من قدراتها التنافسية وهي كما يلي:

- على الادارة العليا العمل على تغيير نظرة عمال المؤسسة وبعض إطاراتها تجاه نظام (iso 9001) على انه مجرد شهادة لتسويق منتجات المؤسسة، وذلك بقيامها بتحسيس أفراد المؤسسة بأهمية هذا النظام والفوائد التي تجنيها المؤسسة من وراء تطبيقه والالتزام بمبادئه.

- رغم نجاح المؤسسة في تطبيق نظام (iso 9001) والوفاء بمتطلباته الا انه لاحظنا وجود بعض النقائص في النظام القائم في المؤسسة مثل عدم اهتمامها بالمورد البشري حيث لاحظنا إن نسبة كبيرة من العمال المنفذين (الذين يعملون في وحدات الإنتاج) مؤقتين و من غير المعقول إن نطلب من الفرد الذي لا يشعر بالأمان في وظيفته إن يحسن ويطور، لذا على المؤسسة مراجعة سياستها تجاه التوظيف

- على المؤسسة الاهتمام أكثر بأبعاد جودة المنتجات إذا أرادت إن ترفع من القيمة التي تقدمها لعملائها الحاليين وكسب عملاء جدد.

- على المؤسسة الاعتماد على إستراتيجية اتصال خارجية فعالة تكون قادرة على بناء صورة لعلامتها التجارية والتعريف أكثر بمنتجاتها وكسب ثقة العملاء.

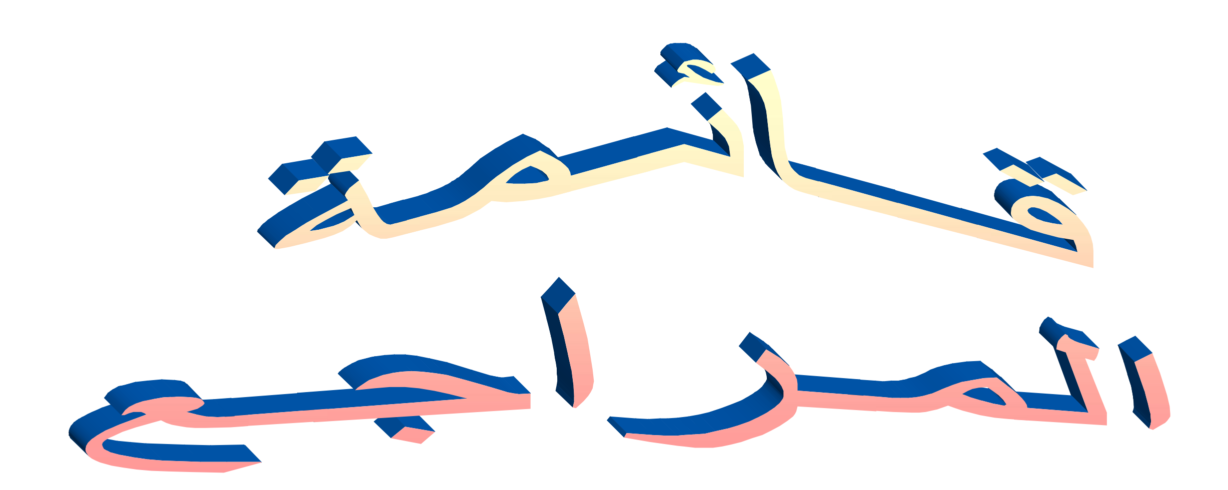
- على المؤسسة الاهتمام أكثر بعملية الصيانة الوقائية لما لها من أهمية بالغة في الحفاظ على مستويات الأداء وجودة المنتجات والتقليص من حجم الإنتاج المعيب.

- على المؤسسة العمل على تحقيق مزايا تنافسية أخرى غير ميزة التكلفة لأنها ميزة سهلة التقليد والمحاكاة وذلك بتوفيرها لبيئة عمل تساعد على بناء مزايا تنافسية جديدة، إلى جانب اهتمامها بالمورد البشري والعمل على استقطاب الكفاءات.

4- آفاق البحث.

خلال معالجتنا لإشكالية بحثنا تبادرت إلى أذهاننا بعض المواضيع التي يمكن إن تكون إشكاليات جديدة للبحث في هذا المجال مستقبلا نذكر منها:

- الادارة الإستراتيجية للموارد والكفاءات ودورها في تحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية.
- دور نظام الادارة المتكامل (SMI) في رفع أداء المؤسسة الاقتصادية.
- ادارة العلاقة مع العملاء ودروها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الخدمية.
- اثر تبني ادارة الجودة الشاملة على تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية.
- صورة العلامة التجارية وأثرها في بناء ولاء العميل وتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.


قائمة
المراجع

قائمة المراجع

- المراجع باللغة العربية.

أ- الكتب.

1- أحمد حسن رياض، دليل تأهيل المنظمات العربية لتطبيق نظام إدارة الجودة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2006.

2- احمد سيد مصطفى، التغيير كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمنظمات العربية، دار الكتب للنشر، مصر، 2001.

3- احمد سيد مصطفى، إدارة الجودة الشاملة والايزو9000، مطابع الدار الهندسية، مصر، 1998.

4- احمد سيد مصطفى، إدارة الإنتاج والعمليات في الصناعة والخدمات، ط3، دار الكتب للنشر، مصر، 1998.

5- احمد فؤاد راشد، عبد المنعم محمد، أساسيات التفتيش وجودة الإنتاج، دار الجامعة المصرية، مصر، 1998.

6- إسماعيل إبراهيم القزاز، 6 سيقما و إدارة الجودة الشاملة، ط1، دار المسيرة للنشر، الأردن، 2009.

7- اسماعيل ابراهيم القزاز، التطبيق العلمي للمواصفة iso9001/2008، ط1، دار دجلة للنشر، الأردن، 2009.

8- المواصفة القياسية الدولية ايزو 9001، نظم إدارة الجودة – المتطلبات، المنظمة العالمية للتقييس، الطبعة العربية، الإصدار الرابع، سويسرا، 2008.

9- ايدجي باديرو، الدليل الصناعي الى الايزو 9000، ط1، دار الفجر للنشر، الاردن، 1997.

10- بازرعة محمد الصادق، ادارة التسويق، المكتبة الأكاديمية للنشر، مصر، 2001.

11- توفيق محمد عبد المحسن، بحوث التسويق وتحديات المنافسة الدولية، دار النهضة للنشر، لبنان، 2001.

12- توفيق محمد عبد المحسن، تخطيط ومراقبة جودة المنتجات (مدخل ادارة الجودة الشاملة)، دار النهضة للنشر، مصر، 1996.

13- توفيق محمد عبد المحسن، قياس الجودة والقياس المقارن، دار الفكر العربي، مصر، 2006.

14- توفيق محمد عبد المحسن، اتجاهات حديثة في التخطيط والرقابة على الجودة، دار الفكر العربي للنشر، مصر، 2006.

15- تيسير العجارمة، التسويق المصرفي، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.

16- ثابت عبد الرحمن إدريس، الادارة الإستراتيجية، ط1، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2002.

17- ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، دار اليازوري للنشر، الأردن، 2008.

18- جوزيف كيلادا، تكامل إعادة الهندسة مع ادارة الجودة الشاملة، ترجمة سرور علي سرور، دار المريخ، الرياض، 2004.

19- جون رابيت، بيتر بيرغ، دليل الجيب إلى iso9000، ترجمة مركز التعريب، ط1، الدار العربية للعلوم، لبنان، 1999.

20- جيمس ايفان، جيمس دين، الجودة الشاملة، ترجمة سرور إبراهيم سرور، دار المريخ للنشر، السعودية، 2009.

21- حسن إسماعيل الطافش، إدارة الجودة في الصناعة، مكتبة النهضة، مصر، 2005.

22- حسين عبد العال محمد، الاتجاهات الحديثة في إدارة الجودة والمواصفات القياسية، دار الفكر الجامعي، مصر، 2006.

23- حميد عبد النبي الطائي، سنان كاظم الموسوي، إدارة الجودة الشاملة والايزو، ط1، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2003.

24- خالد بن سعد عبد العزيز، ادارة الجودة الشاملة، تطبيقات على القطاع الصحي، ردمك للنشر، ط1، الرياض 1997.

25- خضير كاضم حمود، المنظمة الدولية للتوحيد القياسي، ط1، دار الصفاء للنشر، الأردن، 2010.

26- خضير كاضم حمود، إدارة الجودة وخدمة العملاء، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2007.

27- خضير كاظم محمود، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر، ط1، عمان، 2000.

28- خليل إبراهيم، محمود العاني، إدارة الجودة الشاملة والايزو9000، ط1، مطبعة الأشقر، العراق، 2002.

29- دافيد لاسكل، قمة الأداء، ترجمة احمد عثمان، سلسلة إصدارات بيمك، مصر، 1998.

30- دومينيك سالفادور، نظرية اقتصاديات الوحدة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1994.

31- رونالد كولتمان، إدارة الجودة الهندسية الشاملة، ترجمة عادل بلبل، المكتبة الأكاديمية للنشر، ط1، مصر، 1994.

32- ريتشارد وليامز، اساسيات ادارة الجودة الشاملة، ط1، مكتبة جرير، السعودية، 1999.

33- زغدار احمد، المنافسة والتنافسية والبدائل الإستراتيجية، ط1، دار جرير للنشر، الأردن، 2011.

34- زكرياء مطلك الدوري، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة العربية، دار اليازوري للنشر، الأردن، 2005.

35- سمير محمد عبد العزيز، اقتصاديات جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والايزو9000، مطبعة الإشعاع، مصر، 2000.

36- سهير نديم عكوش، مامون نديم عكوش، تطوير المنتجات الجديدة، دار وائل للنشر، الاردن، 2004.

37- سونيا محمد البكري، ادارة الجودة الكلية، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2002.

38- سونيا محمد البكري، تخطيط ومراقبة الإنتاج، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2000.

39- سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزيادات، إدارة الجودة الشاملة تطبيقات في الصناعة والتعليم، دار الصفاء، الأردن، 2007.

40- شاهين نداء صالح مهدي، المواصفة الدولية ايزو9000، دار الرضا للنشر، ط1، الأردن، 2001.

41- صالح عبد الرضا وحسان جلاب، الإدارة الإستراتيجية، دار المناهج للنشر، الأردن، 2008.

42- صلاح الشنواني، اقتصاديات الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 2000.

43- طاهر رجب قدار، المدخل إلى ادارة الجودة الشاملة والايزو 9000، ط1، دار الحصاد للنشر، سوريا، 1998.

44- عبد الستار احمد العلي، إدارة الإنتاج والعمليات، دار وائل للنشر، الاردن، 2000.

45- عبد الستار احمد العلي، تطبيقات في ادارة الجودة الشاملة، ط1، دار المسيرة للنشر،الأردن، 2008.

46- عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية، ط2، دار المسيرة للنشر، الأردن، 2007.

47- عصام الدين امين، التسويق (مفاهيم واستراتيجيات)، مؤسسة حورس للنشر، مصر، 2003.

48- علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للايزو، دار غريب للنشر، مصر، 1999.

49- علي السلمي، السياسات الإدارية في عصر المعلومات، دار غريب للنشر، مصر، 2006.

50- علي السلمي، إدارة التميز، دار غريب للنشر، مصر، 2002.

51- علي كساب، النظرية الاقتصادية (التحليل الجزئي)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006.

52- عمر صخري، مبادئ الاقتصاد الجزئي الوحدوي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001.

53- عمر وصفي عقيلي، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر، الأردن، 2001.

54- غسان قاسم داود اللامي، أميرة شاكر، ادارة الإنتاج والعمليات، دار اليازوري للنشر، الأردن، 2008.

55- فتحي احمد يحيى العالم، نظام إدارة الجودة الشاملة والمواصفات العالمية، دار اليازوري للنشر، الأردن، 2010.

56- فرانكلين اوهارا، المطابقة والحصول على شهادة معايير ادارة الجودة العالمية، ط1، الدار العربية للعلوم، لبنان، 1999.

57- فريد النجار، ادارة الأعمال الاقتصادية العالمية (مفاتيح التنافسية والتنمية المتواصلة)، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، مصر، 1999.

58- فريد النجار، إدارة الجودة الشاملة والإنتاجية والتخطيط التكنولوجي للتميز والريادة والتفوق، الدار الجامعية، مصر، 2007.

59- فريد النجار، المنافسة والترويج التطبيقي، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، مصر، 2000.

60- فريد زين الدين، فن الإدارة اليابانية (حلقات الجودة)، دار الكتب، مصر، 1997.

61- فريد زين الدين، المنهج العلمي لتطبيق ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، دار الكتب، مصر، 1999.

62- فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، ط2، دار وائل للنشر، الأردن، 2006.

63- فواز التميمي، ادارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للايزو9001، ط1، جدارا للكتاب العالمي للنشر، الأردن، 2008.

64- فيصل بن جاسم أل ثاني، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإعلامية، ط1، دار المعرفة للنشر، لبنان، 2008.

65- فيليب سالدر، الإدارة الإستراتيجية، ترجمة علاء احمد صالح، ط1، مجموعة النيل العربية للنشر، مصر، 2008.

66- قاسم نايف علوان المحياوي، ادارة الجودة في الخدمات، ط1، دار الشروق للنشر، الأردن، 2006.

67- قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للايزو، مكتبة دار الثقافة، ط1، الأردن، 2005.

68- لعلى بوكميش، ادارة الجودة الشاملة والايزو 9000، ط1، دار الراية للنشر، الأردن، 2011.

69- مامون السلطي، سهيلة الياس، الدليل العلمي لتطبيق أنظمة ادارة الجودة الايزو 9000، ط1، دار الفكر للنشر، الأردن، 1999.

70- مأمون سليمان الدراركة، طارق الشبلي، إدارة الجودة الشاملة، دار الصفاء للنشر، ط1، الأردن، 2001.

71- مأمون سليمان الدراركة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار الصفاء للنشر، ط1، الأردن، 2006.

72- مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، ط1، دار وائل للنشر، الأردن، 2005.

73- مجيد جاسم، الادارة الحديثة في التسويق (الوقت والجودة)، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، مصر، 2004.

74- محسن منصور الغالبي ومحمد صبحي إدريس، الادارة الإستراتيجية، ط2، دار وائل للنشر، الأردن، 2009.

75- محفوظ احمد جودة، إدارة الجودة الشاملة (مفاهيم وتطبيقات)، دار وائل للنشر، الأردن، 2003.

76- محمد إسماعيل عمر، أساسيات الجودة في الإنتاج، دار الكتب العربية للنشر، مصر، 2000.

77- محمد السعيد أوكيل، اقتصاد وتسيير الإبداع التكنولوجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1994.

78- محمد توفيق ماضي، إدارة الجودة (مدخل النظام المتكامل)، دار المعارف، مصر، 1995.

79- محمد صالح الحناوي وآخرون، مقدمة في المال والأعمال، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2000.

80- محمد عبد الفتاح الصرفي، الإدارة الرائدة، دار الصفاء للنشر، الاردن، 2003.

81- محمد عبد الفتاح الصيرفي، ادارة الجودة الشاملة، مؤسسة حورس الدولية للنشر، ط1، مصر، 2006.

82- محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري للنشر، الأردن، 2005.

83- محمد عبد الوهاب العزاوي، أنظمة ادارة الجودة والبيئة، ط1، دار وائل للنشر، الأردن، 2002.

84- محمد عيشوني، الدليل العلمي للتحسين المستمر للعمليات، دار الأصحاب للنشر، السعودية، 2010.

85- مدحت أبو النصر، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، ط1، دار الفجر للنشر، مصر، 2008.

86- مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2004.

87- مهدي السمرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاع الإنتاجي والخدمي، دار جرير للنشر، الأردن، 2007.

88- موسى اللوزي، التطوير التنظيمي(أساسيات ومفاهيم حديثة)، دار وائل للنشر، الأردن، 1999.

89- نبيل محمد مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998.

90- نبيل محمد مرسي خليل، الادارة الإستراتيجية، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2003.

91- نبيل محمد مرسي خليل، إستراتيجية الإنتاج والعمليات، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2002.

92- نجم عبود نجم، ادارة الجودة الشاملة في عصر الانترنيت، ط1، دار الصفاء للنشر، الاردن، 2010.

93- نظمي نصر الله، الايزو 9000، الشركة العربية للنشر، مصر، 1995.

94- نيجل كينغ، نيل أندرسن، ادارة أنشطة الابتكار والتغيير، ترجمة محمود حسن حسيني، دار المريخ للنشر، السعودية، 2004.

95- ياسين سعيد عامر، الادارة وتحديات التغيير، دار الكتب للنشر، مصر، 2001.

96- يوسف حجيم الطائي، ادارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، ط1، الوراق للنشر، الأردن، 2008.

97- يوسف حجيم الطائي وآخرون، نظم إدارة الجودة في المنظمات، الطبعة 2، دار اليازوري للنشر، الأردن، 2009.

ب- الأطروحات والرسائل الجامعية.

98- احمد بلايلي، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية بين مواردها الخاصة وبيئتها الخارجية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007.

99- بن عنتر عبد الرحمن، نحو تحسين الإنتاجية وتدعيم القدرة التنافسية للمنتجات الصناعية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004.

100- بوعنان نور الدين، جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 2006.

101- حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سكيكدة، 2007.

102- راشي طارق، الاستخدام المتكامل للمواصفات العالمية في المؤسسة الاقتصادية لتحقيق التنمية المستدامة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 2011.

103- زهية كواش، الميزة التنافسية للسلع البيئية في التجارة الدولية، أطروحة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2013.

104- عازب الشيخ احمد، دور الجودة الشاملة في دعم تنافسية منظمات الأعمال، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2011.

105- عمار بوشناف، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002.

106- فلة العيهار، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005.

107- لحسين عبد القادر، تطبيق ادارة الجودة الشاملة في المؤسسة الصناعية وتنمية المزايا التنافسية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي خميس مليانة، 2008.

108- لعلى بوكميش، فعالية تطبيق الايزو 9000 في المؤسسات الجزائرية، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باتنة، 2005.

109- منصف ملوك، اثر إشهاد الجودة على أداء المؤسسات الجزائرية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 2010.

110- نوال براهيمي، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العامة الخدمية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2006.

111- هلالي وليد، الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 2009.

ج- المؤتمرات والملتقيات.

112- بارك نعيمة، براينيس عبد القادر، متطلبات الإبداع والابتكار لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمات الأعمال، الملتقى الولي حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، 2010.

113- بتيت احمد، اوكيل رابح، مكانة الجودة في الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، 2010.

114- بلايلي أحمد، إستراتيجية التنافس كأساس لميزة تنافسية مستدامة، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 2005.

115- بلعرابي عبد الكريم، سعدوني محمد، الميزة التنافسية الجديدة للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة الشلف، 2007.

116- بلوناس عبد الله، قذايفية أمينة، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، الملتقى الدولي حول الرأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، 2011.

117- بن نذير نصر الدين، منصوري الزين، الإبداع كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال، الملتقى الدولي حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، 2010.

118- بومنجل السعيد، رقايقية فاطمة، مساهمة براءة الاختراع في دعم وحماية الإبداع التكنولوجي وتحقيق التميز التنافسي المستدام في منظمات الأعمال، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة البليدة، 2010.

119- خليفة منية، آليات تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، 2010.

120- زهير سمير، إدارة الجودة الشاملة، الملتقى الوطني حول تعزيز ثقافة الريادة في المؤسسة الفلسطينية، جامعة قلقيلية، 2011.

121- سملالي يحيضة، إدراة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الميزة التنافسية، الملتقى الوطني حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد، جامعة البليدة، 2003.

122- شوكال عبد الكريم ، براهيمي سمير، دور تطوير المنتجات في تفعيل الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، 2010.

123- طهرات عمار، الاستراتيجيات التسويقية وتنافسية المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، 2010.

124- عازب الشيخ احمد، غربي العيد، دعم القدرات التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر وفق مدخل ادارة الجودة الشاملة، الملتقى الوطني حول واقع وأفاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة الوادي، 2013.

125- عاقلي فضيلة، الجودة الشاملة والتعلم الالكتروني، الملتقى الوطني حول تكنولوجيا المعلومات والاتصال، جامعة باتنة، 2003.

126- عرابة الحاج، تمجغدين نور الدين، وظيفة البحث والتطوير كأساس لتحقيق ميزة تنافسية جديدة في المؤسسات الاقتصادية، الملتقى الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية، جامعة الشلف، 2007.

127- غربي فاطمة، بلعلياء خديجة، تكنولوجيا المعلومات وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة الشلف، 2007.

128- قاسمي خضرة، بزقراري عبلة، دور التعاقد الباطني في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، 2010.

129- قرومي حميد، وعيل ميلود، أهمية الجودة الشاملة ومواصفات الايزو في تنافسية المؤسسة، الملتقى الدولي حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، 2010.

130- قويدر لويزة، كشيدة حبيبة، دور الميزة التنافسية في بيئة الأعمال ومصادرها، الملتقى الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة الشلف، 2007.

131- مسعداوي يوسف، القدرات التنافسية ومؤشراتها، الملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 2005.

132- مصنوعة احمد، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني، الملتقى الدولي حول الصناعة التأمينية الواقع العلمي وأفاق التطوير، جامعة الشلف، 2012.

133- معمري صورية، شيخ هجيرة، محددات وعوامل نجاح الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، 2010.

د- الدوريات والمجلات العلمية.

134- الجوزي جميلة، دور الإبداع في تعزيز القدرة التنافسية للدول العربية، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، العدد 11، 2011.

135- براهمية ابراهيم، تدنية التكاليف كأسلوب لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مجلة الأكادمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد05، 2011.

136- برحومة عبد الحميد، شريف مراد، الجودة الشاملة ومواصفات الايزو كأداة لتفعيل تنافسية المؤسسة الاقتصادية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 03، جوان 2008.

137- بن عيشاوي احمد ، ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية، مجلة الباحث، العدد 04، 2006.

138- بن عيشي عمار، مدى فعالية التدريب في تحقيق الجودة الشاملة، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، العدد 09، 2009.

139- بودرسة لومي، نحو فهم مفهوم الجودة في الوسط التنظيمي، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، العدد 05، 2005.

140- بومدين يوسف ، إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز، مجلة الباحث، العدد 05، 2007.

141- دادن عبد الغفور، حفصي رشيد، المؤسسة بين تحقيق التنافسية ومحددات المسؤولية الاجتماعية، مجلة الباحث، العدد 06، 2008.

142- داودي الطيب، مراد محبوب، تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الاستراتيجي، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، العدد07، 2007.

143- سلامة سلمان، إدارة الجودة الشاملة والرقابة الإحصائية على الجودة، مجلة الباحث، العدد 02، 2004.

144- عباس نجمة، واقع الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، مجلة بحوث اقتصادية عربية، العدد 22، 2013.

145- مريزق عاشور ومحمد غربي، تسيير وضمان جودة المنتجات الصناعية الجزائرية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 02، 2005.

146- مزوغ عادل، دراسة نقدية لاستراتيجيات بورتر التنافسية، مجلة الأكادمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد 10، 2013.

147- وديع محمد عدنان ، القدرة التنافسية وقياسها، جسر التنمية، سلسلة دورية تعني بقضايا التنمية في الأقطار العربية، العدد24، 2003.

148- يحياوي الهام، الجودة كمدخل لتحسين الأداء الانتاجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية، مجلة الباحث، العدد 05، 2007.

هـــ- القواميس.

149- قاموس الجودة والاعتماد، مركز ضمان الجودة للجمهورية العربية المصرية، مصر، 2007.

و- المراسيم والقوانين.

150- المرسوم التنفيذي رقم 464-05 بتاريخ ديسمبر 2001 المتعلق بتنظيم التقييس وتسييره، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 03، 2006.

151- المرسوم التنفيذي رقم 05-02 بتاريخ يناير 2002 والمتضمن إنشاء الجائزة الجزائرية للجودة، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 02، 2003.

- المراجع باللغة الأجنبية.

أ- الكتب.

152 - Abd Allah seddiki, management de la qualité, OPU, Algérie, 2003.

153 - Alain hacquet, l’amélioration de la qualité pour la pme, afnor, France, 1999.

154 - Cattan. m, maitriser les processus de l’entreprise, édition d’organisation, paris, 2000.

155 - Claude pinet,10 clés pour réussir sa certification (iso9001/2008), 2em édition, afnor, paris 2009.

156 - Corbel.b, Murry.b, l’audit qualité interne, afnor, 2edition, paris, 2000,

157 - Detrie. Ph, conduire une démarche qualité, édition d’organisation, paris, 2001.

158 - Duret d, Pillet m, qualité en production de l’iso a six sigma, 3em édition, édition d’organisation, 2005.

159 - Francois b, Benoit c, comprendre l’(iso 9001/2008), 2em édition, afnor, 2009.

160 - Fréderic canard, management de la qualité, léxtenso édition, paris, 2009.

161 - Hubérac.j.p, guide des méthodes de qualité, édition maxima, 2 édition, paris, 2001.

162 - Jean- Claude Tarondeau, Marketing, stratégie industrielle, édition vuibert, paris, 1998.

163 - John. V, amélioration contenue de la qualité, édition d’organisation, paris, 1991.

164 - Kotler Ph, Dubois B, Marketing Management, Edition Union Public, 10 edition, Paris, 2000.

165 - M. Porter, l’avantage concurrentiel, comment devancer ses concurrents et maintenir son avance, édition dunod, paris, 1999.

166 - M. Porter, L’avantage concurrentiel des nations, inter édition, paris, 1986.

167 - Norme internationale (iso 9004), gestion des performances durables d’un organisme approche de management par la qualité, 3 édition, iso, suisse, 2009.

168 - Normes Internationale (iso9000), Système de management de la qualité, principes essentiels et vocabulaire, 2 édition, iso, 2000.

169 - Norme internationale (iso 9001), SMQ, exigences, 4 édition, iso, suisse, 2008.

170 - Percerou. R, L'entreprise, gestion et compétitivité, édition economica, paris, 1984.

171 - Sergot.j, Gasquet.c, assurer le passage a la norme iso9001, afnor, paris, 2001.

172 - Terfaya Nassima, démarche qualité dans l'entreprise et analyse des risques, édition houma, Algérie, 2004

ب- الدوريات والمجلات العلمية.

173 - IANOR, l'iso et l'iaf, annoncent un calendrier pour la mise en œuvre de la certification accréditée selon la norme iso9001-2008, revue el- miqyas, n 24,2008.

174 - INAPI, catalogue des normes algériennes, 1997.

175 - Potie.N, la qualité, revue de gestion et entreprise, inped, boumerdes, n 09, 1999.

ج- القواميس.

176 – Le petit Larousse, Larousse, France, 2007.

- المواقع الالكترونية.

177 - http//www.asq.org/service-contact/asq.html.

178 - http//www.aichouni.tripod.com/myqc-book.html.

179 - http//www.baldrige.org/guse.gp/squ.html.

180 - http//www.deming.org/article-prize-baldrige.html.

181 - http// www.Pastel.paristech.org/labid/107452.html.

182 - http// www.mppi.dz/php-invest.html.

183 - http//www. eqfm.org/eqfm-model.html.

184 - http//www.iso.org/about-gouvernance.html.

185 - http//www.aqmspune.com/akash-qms.html.

186 - http//www.islam. tanmiat.com/tkne/vb/t33.html.

187 - http//www.condor.dz.com.

188 - http//www.enie-dz.com.

189 - http//www.eniem-dz.com.

190 - http//www.cristor-dz.com.

191 - http//www.samsung-dz.com.

192 - http//www.geant-dz.com.

193 - http//www.essalem-electronics-dz.com.

الملاحق